Emprender desde la pequeña y mediana empresa:

Nueve casos de éxito de emprendedores latinoamericanos



José Ernesto Amorós
Irma Gutierrez
Carlos Varela
Editores






Emprender desde la pequeña y mediana empresa:

Emprender desde la pequeña y mediana empresa:

Nueve casos de éxito de emprendedores latinoamericanos

José Ernesto Amorós
Irma Gutiérrez
Carlos Varela
Editores

Colaboradores:

Rocío Abud, México
Marco Antonio Fernández, Bolivia
Romeu Friedlaender Junior, Brasil
Simara M. de Souza Silveira G., Brasil
Andaluz Hernández, Venezuela
Joana Paula Machado, Brasil
Felipe Mariaca, Bolivia
Virginia Moori-Koenig, Argentina
José Antonio Meza, Colombia
Keiko Nakamatsu, Perú
Oswaldo Segura, Costa Rica

Emprender desde la pequeña y mediana empresa:
Nueve casos de éxito de emprendedores latinoamericanos
Primera edición.

José Ernesto Amorós, Irma Gutiérrez y Carlos Varela, *Editores*
REGISTRO DE PROPIEDAD INTELECTUAL
Inscripción N°: 202199
Santiago - Chile
ISBN: 978-956-7961-48-1

Diseño: AM Comunicación y Diseño
Diseño y Diagramación: Leslie K. Honour Ch.
Impreso en Grafica Andes Impresores
Hecho en Chile / Printed in Chile

Los casos de esta edición se desarrollan únicamente con fines de divulgación. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o eficiente.

Índice de Contenidos

Prólogo

Patricio Cortés D.[1]

En los años recientes el concepto emprendimiento ha estado marcado por el glamur de fascinantes empresas punto-com que parten sus cotizaciones en bolsa con una valorización de varios miles de millones de dólares. Y es que este *"glam-preneurship"* es el que más prensa atrae, y es el que también más seduce a los jóvenes profesionales y a los creadores de políticas públicas. Y no dejan de tener razón ya que el glam-preneurship tiene un decidido efecto sobre las tasas de crecimiento del PIB, y por tanto de la capacidad de los países de derrotar la pobreza. Sin embargo también hay que considerar que éste es un fenómeno muy escaso, casi infrecuente.

Y éste es justamente el mérito de este libro, ya que pone acento en el verdadero emprendimiento, el que vemos todos los días y que, si bien no produce cambios dramáticos en la economía, si tiene un efecto importantísimo en la capacidad de crear empleos y de dar dinamismo a la economía, es uno mucho menos glamoroso, es el emprendimiento de los pequeños empresarios: es el "Pyme-prenuership".

Este es un libro que está escrito tomando como base la experiencia de exitosas empresas pequeñas reflejando con maestría la diversidad de las que son testimonio. En palabras de sus autores: *"… en este libro hemos querido recoger historias de ex trabajadores PYME, la mayoría profesionales universitarios, dos con post-grado, pero también cuatro que completaron sólo la educación secundaria obligatoria. La gran mayoría tuvo posiciones originales de trabajo directo en la producción del producto o servicio de su PYME de origen (inclusive dos fueron obreros). Esto releva la importancia de la experiencia práctica y el esfuerzo personal y familiar que existe detrás de sus exitosas empresas…"*

1 Es Director Ejecutivo del Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Desarrollo en Chile.

No debemos olvidar que la Pyme es una empresa hecha y derecha, y detrás de sus emprendimientos hay un emprendedor que ha detectado una oportunidad y ha logrado abrirse camino en mercados altamente competitivos. Se verá también que el partir un negocio es algo que se produce cuando se enfrenta un particular conjunto de circunstancias (muchas de ellas producidas por el mismo emprendedor, pero otras muchas no), y que en varios casos, este momento se esperó por años en los que la idea se estuvo incubando en la cabeza de los fundadores.

Otro aspecto importante es que el emprendimiento vinculado a las Pymes tiene muchos matices que son de importancia en las políticas públicas y que son tocados en los casos que se presentan. Van desde la importancia de seguir un sueño hasta el rol de emprendimiento en la movilidad social. Y es que este punto es uno de los más olvidados en los libros de texto y en el análisis académico y es donde este libro ayuda a cubrir un vacío.

Es que debemos considerar que el emprendimiento juega un rol más importante que el simple creación de empleo o el de desarrollo económico. Su impacto es mucho más profundo y se enmarca en el empoderamiento de los miembros de la sociedad hacia el desplegar sus capacidades en varios ámbitos, donde la capacidad emprendedora entrenada es una ventaja. Y esto va desde la participación ciudadana hasta el apoyo en ONGs. Si bien la educación es la principal proveedora de la capacidad de movilidad social y también lo son las experiencias de vida, y por ello el emprendimiento se muestra como una de las herramientas más poderosas para lograrla.

Por ultimo está el hecho que el empuje y la capacidad de ponerse metas presente en todos los casos son siempre el eje de la vida de un emprendedor, y el esfuerzo de los autores de lograr tener testimonios de este tipo –siempre muy escasos- son sin duda un oportunidad inestimable para los profesores de cursos de emprendimiento y para los alumnos de poder palpar la diversidad y la similitud de nuestra realidad latinoamericana.

Introducción

José Ernesto Amorós
Carlos Varela
Universidad del Desarrollo

Durante la última década ha habido un creciente interés por el Emprendimiento. La creación de empresas es considerada una variable fundamental para el desarrollo económico, tal como lo han remarcado diversos organismos relevantes como la OECD, el *World Economic Forum* e investigaciones internacionales como el *Global Entrepreneurship Monitor,* GEM.

Generalmente se difunden y conocen historias de "grandes emprendedores" que, prácticamente de una idea, han construido grande corporaciones internacionales como por ejemplo Sir Richard Branson (Virgin), Bill Gates (Microsoft), Steve Jobs (Apple) o ejemplos en Latinoamérica como Wenceslao Casares (Patagon, Lemon Bank), Luiz Seabra (Natura) o Carlos Slim (Grupo Carso, América Móviles). Por otro lado, también son conocidos casos de ejecutivos de grandes empresas, que después de exitosas carreras y cargos directivos, dada su experiencia deciden independizarse. Sin embargo se ha difundido muy poco sobre personas que provengan de una pequeña o mediana empresa (PYME) y se convierten en emprendedores exitosos. De hecho los "grandes emprendedores" y los ex-ejecutivos de grandes corporaciones podrían ser la excepción a la regla dado que la gran mayoría de las empresas del mundo y más aun en América Latina son PYMES. La investigación FUNDES-BID "Desarrollo Emprendedor" demostró que la proveniencia como emprendedor desde un empleo en una PYME podría explicar cerca del 30% de las nuevas empresas en América Latina y más del 55% en Europa y el Este de Asia[2].

Como ya se ha comentado, las PYMES son agentes importantes en la estructura económica de los países de la región no sólo por su participación en el total de fir-

2 Ver Kantis y otros (2004).

mas sino también por su participación en el empleo y, en menor medida, por su participación en el producto interno. A su vez, la gran mayoría de las PYMES han surgido por medio de un proceso emprendedor, por lo tanto pueden ser ejemplo activo de cultura emprendedora que se puede transmitir a otros empleados de la empresa.

En este contexto, esta compilación recaba información mediante casos exitosos de emprendimientos que fueron concebidos y desarrollados por individuos que habían trabajado como empleados de una PYME. El principal objetivo de este trabajo es justamente destacar nueve casos de diferentes países de América Latina, y con esto despertar el interés de tanto quienes piensan emprender así como de otros grupos interesados en el desarrollo del emprendimiento y las PYMEs en la región latinoamericana. Nos propusimos encontrar un "hilo conductor" y elementos comunes en cada uno de estos casos basados en cómo estos emprendedores han logrado el crecimiento y la consolidación de sus empresas. Así, consideramos que recoger estas buenas prácticas es una contribución al impulso de emprendimientos con mayor información de referencia y eventualmente también para algunos actores del mundo público y privado que desarrollan políticas y programas de apoyo a las PYMES y el emprendimiento.

En esta introducción queremos ofrecer un marco conceptual que muestre los principales conceptos de crecimiento de la PYME que nace de un proceso emprendedor. Con esto queremos "ayudar" y complementar al lector para que tenga una mirada trasversal a cada uno de los casos. Si bien cada caso es en sí mismo un ejemplo destacado de espíritu emprendedor y también de buena práctica en la gestión de una PYME, queremos vincular aquellos elementos comunes que, como ya hemos mencionado, se basan en los conceptos de crecimiento, desarrollo y consolidación de la empresa. A continuación hacemos esta reseña conceptual que esperamos sea un elemento más de juicio.

La importancia del crecimiento de la PYMES

Queremos ser enfáticos: existe un creciente reconocimiento del papel que desempeñan las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en el desarrollo de los países.

Los analistas económicos remarcan la importancia de las PYMES en la economía, ya que se consideran básicas para el mantenimiento del mercado competitivo. La globalización y el cambio tecnológico da a las PYMES oportunidades de crecimiento y reducción de costos, aunque también generan nuevos costos de transacción, retos y riesgos.

En este contexto el crecimiento es importante para las empresas, así como para la sociedad porque genera bienestar al proporcionar ingresos sostenibles[3]. Asimismo las PYMES de rápido crecimiento juegan un rol crítico ya que permiten la creación de nuevos empleos, lo cual es de interés tanto para el sector privado (crecimiento de las empresas), como para el sector público (empleo de la fuerza laboral y bienestar); generan competencia al fortalecer los mercados, redistribuyen los recursos y son potencialmente importantes para las entidades financieras como sujetos de crédito e inversión de capital de riesgo. Finalmente crean modelos de negocios que se auxilian de servicios profesionales (contables, legales, consultoría) lo cual también dinamiza los sectores en donde trabajan las PYMES.

En este contexto el crecimiento es importante para las empresas, así como para la sociedad porque genera bienestar al proporcionar ingresos sostenibles.

Tradicionalmente (sobre todo en la cultura empresarial occidental) el crecimiento de la organización se ha tomado como un valor relacionado al éxito empresarial. Durante las últimas tres décadas, en particular, el crecimiento de las PYMES ha recibido considerable atención tanto de la comunidad académica como de las instituciones públicas en muchas partes del mundo. La reciente crisis económica-financiera iniciada en el año 2008 ha vuelto a poner de manifiesto que buena parte de la recuperación puede apuntalarse en la capacidad emprendedora de los individuos y sector de la PYMES dado su dinamismo, resiliencia y capacidad de innovar ahí donde las grandes corporaciones han fallado.

Si bien es muy difícil explicar y generalizar un marco conceptual sobre el crecimiento de las PYMES ya que es un fenómeno multidimencional (Davidson y otros, 2006), numerosos estudios tanto teóricos como empíricos dan aportaciones importantes para comprender de una manera más clara el fenómeno del crecimiento en

3 Ver Ireland, Hitt, Camp y Sexton (2001).

Estudios han demostrado que las PYMES que experimentan un mayor crecimiento son capaces de tomar ventaja de las oportunidades que se les presentan, gestionarlas estratégicamente en beneficio de la empresa y ser lo suficientemente flexibles para explotarlas.

las PYMES e incluso clasificar las diferentes teorías que se han desarrollado[4]. Ahora bien, el supuesto básico es que en el caso de las PYMES que provienen de un procesos emprendedor, el crecimiento constituye un factor de éxito en la supervivencia del negocio[5].

Investigaciones desde el trabajo seminal de Penrose (1959) así como otros investigadores indican que la supervivencia y crecimiento de las PYMES depende en gran medida de la capacidad empresarial y de una buena gestión de los recursos. Otros factores importantes son la adaptación al entorno competitivo y las diferentes circunstancias que pueden acaecer en los sectores industriales como barreras de entrada o mecanismos de cooperación empresarial. Estudios han demostrado que las PYMES que experimentan un mayor crecimiento son capaces de tomar ventaja de las oportunidades que se les presentan, gestionarlas estratégicamente en beneficio de la empresa y ser lo suficientemente flexibles para explotarlas.

Un estudio de la London Business School del año 2002[6] exponen seis factores comunes asociados al crecimiento exitoso de las empresas:

- La experiencia directiva en relación al conocimiento del mercado y de la industria.
- Cercanía con los clientes y compromiso con la calidad del producto y/o el servicio.
- Innovación y flexibilidad en la comercialización y la tecnología.
- Foco en las utilidades y no en las ventas, con un buen sistema de control de costos.
- Atención a una buena relación con los empleados, respaldado por un plan de bonos.
- Operar en un mercado en crecimiento.

4 El trabajo de Richard G.P. McMahon (1998) hizo una extensa revisión de la literatura y resume algunas de las aportaciones importantes en el contexto del crecimiento de las PYMES tanto desde el punto de vista de teoría económica como de estrategia empresarial.

5 Un importante trabajo que empezó a desarrollar el marco general sobre la importancia del sector PYME es el de Storey (1994).

6 Ver Feindt, Jeffcoate y Chappell (2002).

Desde la década de los noventa numerosos estudios con diferentes metodologías y muestras de diversos países, han abordado los determinantes del crecimiento de las PYMES. Algunos de estos estudios se describen brevemente a continuación. Acs & Audretsh (1990) realizaron una investigación con empresas manufactureras en Estados Unidos. Entre sus hallazgos, relacionan el crecimiento de las PYMES a la inversión en capital humano, a la innovación del sector y al impacto de que ciertas tecnologías puedan reducir las desventajas de las PYMES frente a las grandes empresas. Orser, Hogarth-Scott y Riding (2000) analizaron a un total de mil cuatro PYMES en Canadá, basándose en un enfoque de desempeño y recursos con los que cuenta la empresa y su relación con el crecimiento. Sus conclusiones señalan que el crecimiento sostenido juega un importante papel para la supervivencia de las PYMES. Baum, Locke y Smith (2001) analizaron a trescientas siete PYMES del sector de acabados para la construcción de madera (puertas, ventanas, escaleras, etc.) de los Estados Unidos. Su estudio esta basado en el análisis de recursos y oportunidades de las empresas. En sus resultados determina que el crecimiento organizacional esta determinado por una serie de factores que se relacionan con la capacidad y la competencia de propietario/ director general y estrategias de la empresa. Para el caso de América Latina, Capelleras y Kantis (2009) destacan que en contextos más desfavorables como los de la región el crecimiento de las empresas jóvenes está principalmente explicado por las características del emprendedor si como sus redes de contacto. Si bien los emprendedores de América Latina en su mayoría crean empresas de poco valor añadido y que se mantienen pequeñas, existe porcentaje importante de emprendedores que manifiestan querer tener una empresa de alto potencial de crecimiento (Kelley, Bosma y Amorós, 2011) por lo que los incentivos y motivaciones a estos emprendedores es un aspecto que debe ser resaltado.

De una u otra forma cada una de estas investigaciones muestran básicamente tres grandes factores que pudieran determinar el crecimiento de este tipo de empresas, dos de ellos relacionados con factores intrínsecos de la organización: primero, la capacidad y motivación del propietario-director general para propiciar el crecimiento, así como sus habilidades y experiencias en el sector o sectores en que compite; segundo, los recursos (tangibles e intangibles y principalmente humanos) con los que cuenta la empresa, así como la capacidad de sacar ventaja competitiva

de la buena gestión de dichos recursos y finalmente el tercero, relacionado con los factores extrínsecos el sector en donde compite la empresa, su dinámica y crecimiento del conjunto del sector, pero también la capacidad de generación de redes de cooperación intrasectoriales. Algunos otros elementos como la edad de la empresa o el tamaño son tomados en cuenta por muchas de estas investigaciones, sin embargo, en algunos casos no se han establecido relaciones directas o explicativas que pudieran dar lugar a generalizaciones.

La Figura 1 recoge una perspectiva más enfocada a la administración estratégica de la PYME, nos muestra algunas de las capacidades fundamentales que las PYMES en crecimiento utilizan para tener buen desempeño. Lo importante es resaltar que los factores y capacidades que conllevan al crecimiento de las PYMES son aquellos que contemplan una visión global de la empresa y posteriormente lo enfocan en algunos aspectos particulares de la operación que generan ventajas competitivas.

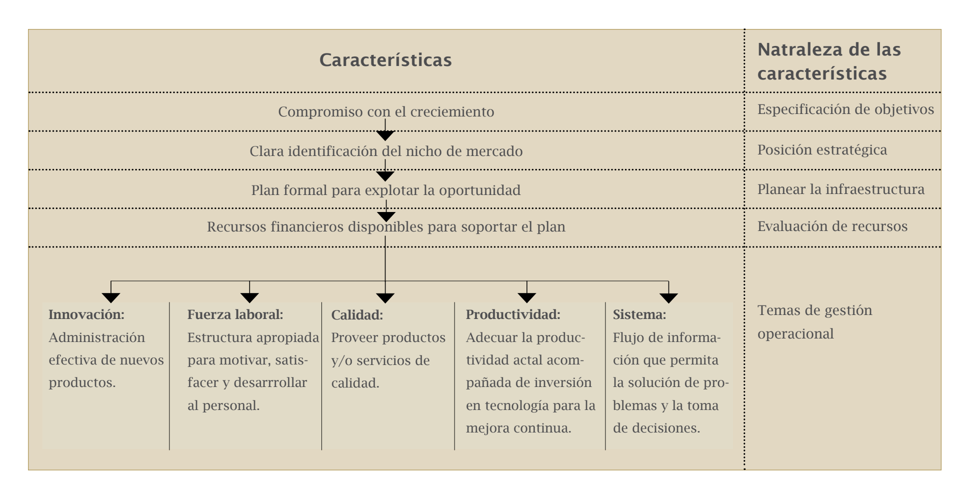


Figura 1: Representación de las Características Exhibidas por las Empresas en Crecimiento. Fuente: Chaston y Mangles, 1997.

Algunos modelos de Crecimiento de las PYMES

Es común en la literatura sobre PYMES que el crecimiento de las mismas se represente a través de modelos que se relacionan con diferentes etapas del ciclo de

vida de la empresa. Esto tiene su origen en la literatura económica , sin embargo se ha trasladado de forma extensiva al campo de la gestión y de la administración. Un modelo "clásico" es el de Greiner (1972) que expone un modelo teórico sobre el crecimiento de las empresas. Si bien su propuesta no describe en específico a las PYMES, su artículo ha sido tomado como base para subsecuentes estudios sobre etapas de crecimiento. Su modelo plantea cinco fases de crecimiento: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración. En este modelo cada una de las fases, es consecuencia de la previa. Su aportación fue el introducir a cada fase cinco elementos que denominó etapas de revolución que es donde se presenta alguna crisis en la empresa y es necesario replantear la gestión para seguir con la evolución y el crecimiento de la empresa. Denominó estas etapas de crisis como de liderazgo, autonomía, control, *red tape* (crítica a la burocracia organizacional) y una fase de interrogación "?" (ver figura 2).

En una nota que el mismo Greiner hiciera en 1998 a la publicación original, destaca el hecho de que las diferentes fases presentan a su vez etapas que pueden ser muy complejas. Lo que destaca es que las compañías que logran una efectiva resolución sobre las revoluciones que se les van presentando en sus periodos de

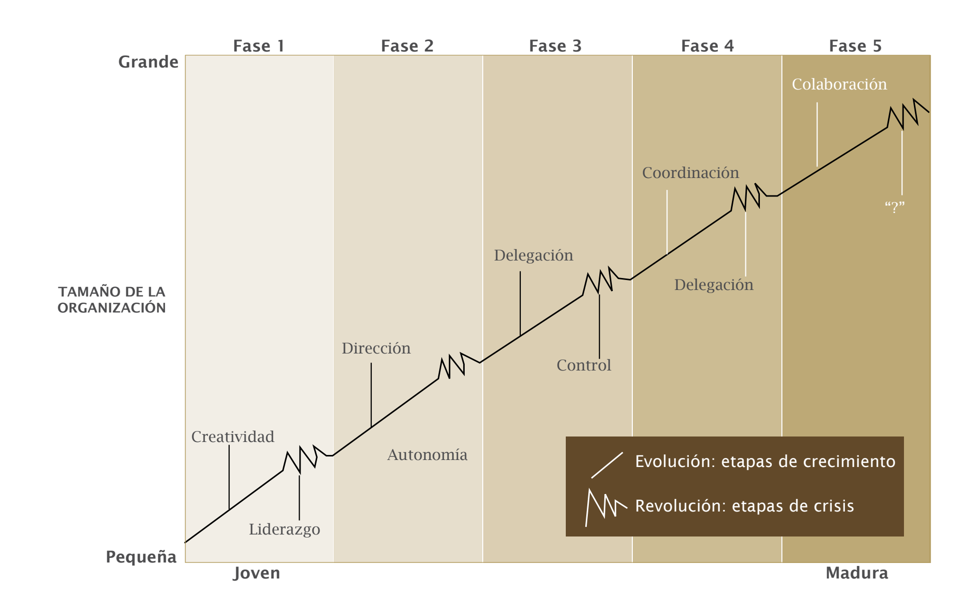


Figura 2: Las Cinco Etapas de Crecimiento. Fuente: Greiner, 1972, 1998.

crecimiento, son aquellas que mantienen una buena gestión: liderazgo, estrategias competitivas, alta motivación del personal y una gran concertación en los clientes.

Churchill y Lewis (1983) realizaron un modelo para explicar el desarrollo y crecimiento de las pequeñas empresas, basados en análisis tanto teóricos como empíricos. Este modelo de cinco etapas (Figura 3) hace énfasis en los periodos de crecimiento y describe algunos factores claves para el mismo. El modelo distingue dos secciones: una de fases dispersas y sueltas y una segunda donde la empresa empieza a crecer. En la etapa III se muestra el comienzo del periodo de crecimiento. Una primera fase de la etapa de Éxito está dentro de la zona denominada dispersa. Las características que hacen que las organizaciones comiencen a crecer tendrán que ver con una planeación estratégica que involucra de forma muy activa al propietario.

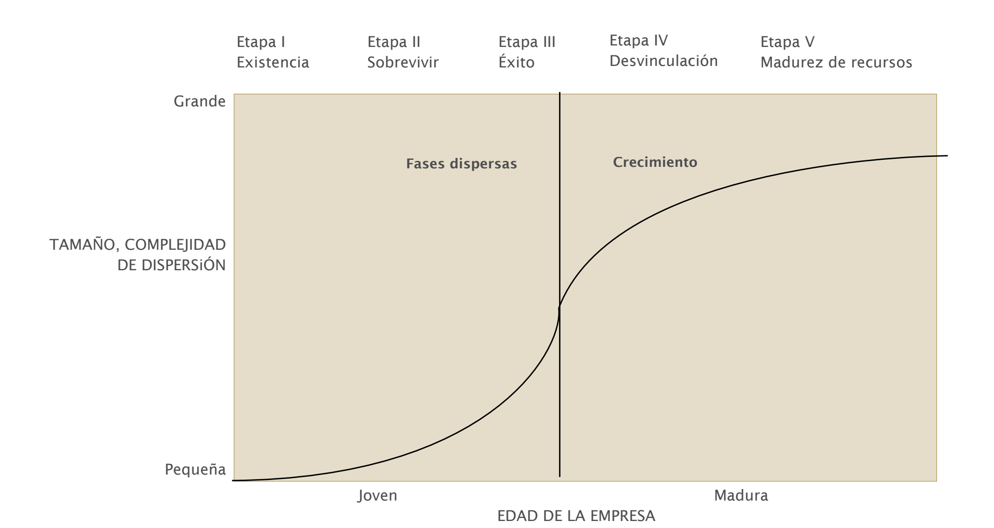


Figura 3: Etapas de Crecimiento. Fuente: Churchill y Lewis, 1983.

Otro modelo que introduce elementos significativos es el de Hanks, Watson, Jansen y Chandler (1993). Su estudio se fundamentó en una extensiva revisión de la literatura, apoyándose en el análisis de 10 modelos del ciclo de vida. El contraste

empírico se realizó con 133 PYMES manufactureras que utilizan "alta tecnología" de los Estados Unidos. Con este estudio llegan a un modelo que describe una taxonomía para las diferentes etapas del crecimiento de dichas empresas, así como las características descriptivas de las PYMES en este estudio (ver figura 4).

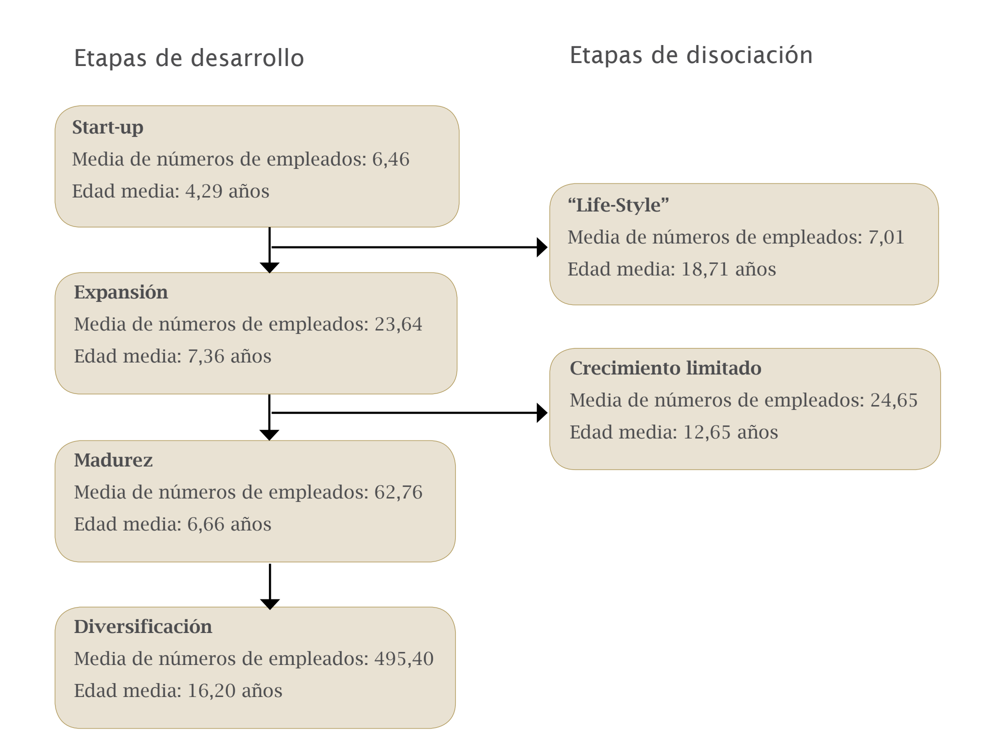


Figura 4: Etapas en el Crecimiento de las PYMES. Fuente: basado en McMahon, 1998.

Un punto interesante del modelo de Hanks *et al* (1993) es la identificación de las dos etapas desasociadas o "sueltas" del ciclo de crecimiento, que se caracterizan por ser aparentemente sostenibles. La primera denominada "*Life Style*" que corresponden a las empresas que por decisión del propietario se mantienen pequeñas, es decir no hay un deseo real de crecimiento. Por otra parte las denominadas de crecimiento limitado son aquellas empresas de cierta edad y con cierto tamaño que prefieren mantener sus nichos de mercado y sus ventajas competitivas aparentes y no crecen más.

Los casos en su conjunto y con una lectura horizontal son el vivo ejemplo del "mosaico" empresarial latinoamericano: historias de emprendedores que si bien son heterogéneas comparten muchos elementos comunes.

Como todo modelo lineal, los modelos antes descritos presentas algunas deficiencias a la hora de generalizar o explicar las diferentes etapas del crecimiento de las PYMES. Estos modelos pueden adolecer de tomar en cuenta muchos factores que inciden directamente en el crecimiento como son factores externos, motivaciones de los emprendedores, otros indicadores de desempeño, etc. Storey (1994) es crítico con este tipo de modelos aplicados a las PYMES. Él sugiere que muchas empresas no se mueven de las primeras etapas, ya que puede haber un deseo real de no crecer. Por lo tanto un movimiento a una siguiente etapa como resultado de una crisis u otros impulsores, pudiera ser irrelevante.

McMahon (1998) hace una crítica y una recapitulación sobre los modelos de crecimiento de las PYMES. Basado en el estudio de Hanks y otros (1993) sugiere que más que etapas lineales y consecutivas, el crecimiento de las empresas debe ser visto como fases que contemplan patrones o configuraciones que abarcan la estructura y el contexto de la organización en su conjunto. Utiliza el término alemán *gestalt (*que significa una forma en conjunto*)* para denominar a las etapas y darles la connotación de las diferentes configuraciones que adquiere una empresa en su desarrollo.

Estos modelos ayudan de forma significativa a identificar algunas de las características generales del crecimiento de PYMES y dar algunos datos relevantes sobre algunos factores que inciden en la evolución de estas organizaciones. Esta introducción conceptual puede ser de mucha utilidad para entender como las PYMES que presentamos a continuación han logrado consolidar sus procesos de crecimiento a partir de la iniciativa emprendedora de sus creadores.

Los casos de este libro

Se han seleccionado nueve casos que consideramos representativos de el fenómeno que hemos descrito: emprendedores que crean una PYME desde la PYME y que han tenido una trayectoria de éxito hacia el crecimiento. Los casos vistos de forma individual son ejemplos de trabajo y constancia no exenta de problemas

y áreas de oportunidad. Estas características permiten analizar dicho casos precisamente como historias autocontenidas. El lector podrá detectar los elementos de gestión y del contexto que han llevado a los emprendedores a tener una PYME exitosa. Igualmente dejamos "abiertas" las preguntas sobre como será el futuro de estos ejemplos. Así estos casos también pueden ser una herramienta pedagógica para algunos cursos de educción superior sobre en todo en asignaturas dedicadas al emprendimiento y la estrategia.

Ahora bien los casos en su conjunto y con una lectura horizontal son el vivo ejemplo del "mosaico" empresarial latinoamericano: historias de emprendedores que si bien son heterogéneas comparten muchos elementos comunes. También el procesos de selección de dichos casos obedeció a un protocolo común con la finalidad de justamente resaltar como individuos que habían trabajado y adquirido experiencia en una PYME, deciden emprender por su propia cuenta y crear una nueva empresa. Y estos son nuestros casos:

- Marcelo Nacucchio de Argentina y su empresa "Therabel Pharma S.A." una PYME de base tecnológica dedicada al desarrollo y provisión de soluciones y productos para la salud.
- Valentín Paredes Barja de Bolivia fundador de la empresa "Barja JC", dedicada a la producción de joyas y engarce de piedras en oro y plata.
- Ronald Fernandes da Veiga de Brasil fundador "Amerikan Estofados" dedicados principalmente al rubro de la tapicería de muebles.
- Luis Alberto Gutiérrez de Chile y su empresa "OMAMET", dedicada al rubro de la fundición y fabricación de piezas mecanizadas de bronce, acero y aluminio.
- Octavio Dávila de Colombia fundador de "Vacunemos Colombia" que cuenta actualmente con tres áreas de negocios: el centro de vacunación, un canal de distribución de vacunas y el área de vacunación empresarial.
- Álvaro Durán de Costa Rica y su empresa "Gráfika Design S.A." dedicada al diseño gráfico de páginas web y la implementación de sitios en Internet.

- Mónica Bollain de México fundadora de la agencia de turismo y viajes “Viajes Jet”.
- Armando Kiyán de Perú fundador de “Pollos y Parrilladas Roky’s” una exitosa y ya internacional cadena de comida obviamente basada en pollos a las brasas.
- Katiuska Mendoza de Venezuela y su empresa “Sonrisa de Colores” un centro de atención infantil con servicios de guardería y pre-escolar.

Agradecimientos

Esta edición no hubiera sido posible sin la valiosa colaboración de los consultores y académicos que elaboraron cada uno de los casos. A todos ellos nuestro reconocimiento y agradecimiento por el gran trabajo realizado.

A Irma Gutiérrez de FUNDES por su iniciativa y por depositar su confianza en nosotros para hacer esta compendio. Igualmente agradecemos a Elfid Torres, Gerente Internacional de Investigación y Desarrollo de FUNDES.

A Francisca Gálvez por su valiosa colaboración en la corrección y edición de cada uno de los casos y Carolina Hurtado de Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Desarrollo en la coordinación de los autores de los casos.

A Carlos Poblete del *Global Entrepreneurship Research Center* de la Universidad del Desarrollo por su colaboración en la edición final del documento.

Finalmente y no menos importante a todos los nueve emprendedores latinoamericanos que “nos prestaron” sus historias, gracias por todo su tiempo y dedicación. Ustedes son y serán un ejemplo para futuros emprendedores de la región.

A todos muchas gracias.

Referencias

Acs, Z., y Audretsh, D. B. (1990). “The determinants of small-firm growth in US manufacturing”. *Applied Economics*, 22, 143-153.

Baum, R., Locke, E. A., y Smith, K. G. (2001). “A Multidimensional Model of Venture Growth”. *Academy of Management Journal* , 44(2), 292-303.

Capelleras, J-L y Kantis, H. (2009) *Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento*. Barecelona: Universitat Autonoma de Barcelona.

Chaston, I., y Mangles, T. (1997). “Core Capabilities as Predictor of Growth in Small Manufacturing Firms”. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 47-57.

Churchill, N. C., y Lewis, V. L. (1983). “The Five Stages of Small Business Growth”. *Harvard Business Review*, (May-June), 30-50.

Davidsson, P.; Delmar, F. y Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the Growth of Firms.* Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar.

Feindt, S., Jeffcoate, J., y Chappell, C. (2002). “Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce”. *Small Business Economics*, 19, 51-62.

Greiner, L. (1998). “Evolution and Revolution as Organizations Grow” (Update). *Harvard Business Review*, (May-June), 55-67.Nota: Originally appeared July-August 1972.

Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., y Chandler, G. N. (1993). “Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(2), 5-29.

Ireland, D. R., Hitt, M. A., Camp, S. M., y Sexton, D. L. (2001). “Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth.” *Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.

Kantis, H., Angelelli, P., y Moori-Koenig, V. (2004). *Experience in Latin America and Worldwide.* Washington, DC: Inter–American Development Bank–Fundes International.

Kelley, D., Bosma, N., y Amorós, J.E. (2011) *Global Entrepreneurship Monitor 2010 Global Report*. Wellesley Mass., Santiago, Chile: Babson College & Universidad del Desarrollo.

McMahon, R. G. P. (1998). "Stage Models of SME Growth Reconsidered". School of Commerce Research Paper Series (The Flinders University of South Australia), 98(5): www.flinders.edu.au/sabs/business/research/papers/98-5.doc

Orser, B. J., Hogarth-Scott, S., y Riding, A. L. (2000) "Performance, Firm Size and Management Problem Solving". *Journal of Small Business Management*, 38(4), 42-58.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the firm. Resources, Firms and Strategies*. Oxford: Oxford University Press.

Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Thomson Learning.



Emprender desde la pequeña y mediana empresa:

Nueve casos de éxito de emprendedores latinoamericanos





THERABEL PHARMA (ARGENTINA)

El emprendedor, Marcelo Nacucchio.

Introducción

Marcelo Nacucchio (51) es licenciado en Industrias Farmacéutico-Bioquímicas y tiene un doctorado de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA). Desde el inicio de su carrera desarrolló una intensa actividad académica, realizando diversas investigaciones científicas y desarrollos en innovación tecnológica. Ha publicado un número importante de trabajos en revistas científicas y es miembro de diversas organizaciones de ciencia y tecnología.

La experiencia acumulada en el ámbito académico y también en el empresarial, le permitieron adquirir las competencias técnicas y de gestión necesarias para desarrollar su propia empresa de base tecnológica, poniendo en marcha procesos de I+D+i[7]. Con una estrategia basada en la calidad y en la innovación tecnológica, Therabel Pharma tiene actualmente ventas anuales por alrededor de US $2,5 millones. Y sigue creciendo.

Este emprendedor que sobresale en su capacidad de gestionar actividades de investigación y desarrollo, así como en la incorporación de innovación y nuevas tecnologías, sin duda deberá enfrentar grandes desafíos en el futuro cercano; pero también son potentes las oportunidades de desarrollo que se le presentan, especialmente con miras al mercado internacional.

Estudios y primeras experiencias

Marcelo no cuenta con una tradición empresaria en su familia. Sin embargo,

---

7 I+D+i = Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica.

reconoce haber adquirido importantes competencias para su posterior carrera profesional y empresarial desde su ámbito familiar cercano.

"De ellos aprendí a valorar la autoexigencia, el trabajo responsable y la independencia necesaria para poder elegir lo más libremente posible el camino a seguir", cuenta Nacucchio.

Durante el último año de su licenciatura en Industrias Farmacéutico-Bioquímicas, ingresó a trabajar como Director Técnico de Laboratorios Tónica, para luego asumir primero como Director Técnico y posteriormente como Gerente Técnico y de Proyectos Especiales de Laboratorios Lederle, división de American Cyanamid Co. (EEUU) para la Región de Argentina y Cono Sur. Paralelamente se desempeñó como consultor en el área de Desarrollo en Tecnología Farmacéutica para empresas de Argentina, EEUU, Holanda, Canadá, España, Rusia, Brasil, Chile, Bolivia, Colombia, Uruguay, Ecuador, Perú y México.

También ha brindado soporte a varias otras empresas, principalmente Pymes argentinas, a las cuales ha asistido con estrategias innovativas diferenciales en cuanto a la formulación de nuevos productos y procesos, y en cuanto a la integración de actividades hacia farmoquímicos más complejos.

En 1989 obtuvo su doctorado, con calificación sobresaliente, con la tesis "Potencial terapéutico de liposomas como vehículos de antibióticos", una temática afín con sus intereses y planes en el ámbito empresarial.

Desde el inicio de su carrera, Marcelo desarrolló una intensa actividad académica en el medio local e internacional. Es actualmente miembro de diversas organizaciones científicas y consejos asesores de ciencia y tecnología, ha publicado un número importante de trabajos en revistas científicas nacionales e internacionales, y participa activamente en conferencias y congresos de ciencias farmacéuticas en diversos países del mundo.

Su inserción en el ámbito académico y científico ha marcado su crecimiento en el área empresarial, fortaleciendo sus competencias técnicas, especialmente en lo pertinente a la gestión de la innovación; aspecto clave para la puesta en marcha y funcionamiento de una empresa de base tecnológica como la que más tarde crearía.

Principales motivaciones

Marcelo alcanzó una excelente posición profesional y cierto prestigio a temprana edad, tanto en el mundo de la industria farmacéutica como en el académico, pero aún así y movido por un conjunto de factores, tomó la decisión de arriesgarse a iniciar su propio emprendimiento.

"Valoro ser mi propio jefe, poder crear a partir de los conocimientos adquiridos en mi profesión y poder elegir un camino sustentable. Las limitaciones que generan las grandes empresas reprimen habitualmente el impulso creativo, y esto motivó en mi caso la búsqueda de la independencia laboral y profesional donde la toma de riesgo tecnológico sea considerado una acción natural", sostiene el emprendedor.

La represión de este impulso creativo está, en su visión, asociado en buena medida con el estado de comodidad y el bajo grado de autonomía del personal jerárquico, que genera una falta de ejemplos a seguir. Esta situación contribuyó a sus ansias de un emprendimiento propio donde pudiera asumir riesgos sin requerir de autorizaciones de ningún tipo. Sin embargo, la respuesta de su entorno respecto a su decisión de cambio de actividad no fue especialmente favorable.



"Mis colegas veían el cambio como un salto muy audaz a lo desconocido en un mercado hiper competitivo, donde se me auguraba muy poco tiempo de sobrevida antes de tener que volver a la relación de dependencia, porque creían que sería "destrozado" por las grandes empresas. A nivel académico había una posición muy contraria a mi conversión como empresario: significaba algo así como una pérdida del prestigio profesional que ya había aquilatado a esa edad", cuenta.

Esta reacción generó en Naccuchio algunas dudas y cuestionamientos respecto de su decisión de dejar una situación privilegiada en la industria para embarcarse en un proyecto de destino incierto. Aquello, sumado a la falta de recursos y a inconvenientes para encontrar instalaciones apropiadas, aplazó en un par de años la concreción de su proyecto de empresa.

Creación y puesta en marcha de la empresa

Finalmente, en 1990 fundó junto a su esposa Jelena Nadinic –también doctora en Farmacia y Bioquímica– la empresa Therabel Pharma, de la cual hasta hoy en día ambos continúan siendo los únicos titulares.

"Nuestra visión fue desde el principio crear una empresa prestadora de servicios y productos innovadores para nuestro medio. La base es el conocimiento al servicio de la resolución de problemas prácticos con estándares internacionales", explica el emprendedor.

Desde el inicio incorporó y aplicó normas de buenas prácticas de manufactura, que en ese entonces no eran habituales en el medio, y que por tanto le generaban una importante ventaja competitiva. En esta dirección, Marcelo visualizó la posibilidad de hacer en la Argentina tecnología farmacéutica que pocas empresas y casi ninguna Pyme hacía en ese momento. Si bien existían empresas del rubro, sus servicios eran desactualizados y de baja calidad. Esto en parte debido, en su opinión, a la perspectiva de un contexto regulatorio sanitario en el país que se iba a hacer más exigente en el mediano plazo.

Se jugó por difundir la iniciativa productiva como sinónimo de su prestigio, que a esas alturas era significativo, y para dar un impulso inicial a la empresa, consideró la posibilidad de utilizar a la Universidad Nacional de Buenos Aires, donde ejercía como profesor, como ámbito de incubación para su proyecto; pero la idea no prosperó e implicó migrar a sus actuales instalaciones ubicadas en Ramos Mejía, Provincia de Buenos Aires. Si bien esto significó alargar plazos para adquirir equipamiento clave, con el tiempo resultó ser algo positivo en el sentido de que entonces no fue necesario consensuar los movimientos de la empresa con el ámbito oficial.

En los primeros años, Therabel Pharma brindó servicios a empresas y puso en operaciones una planta de manufactura de activos estandarizados de origen vegetal para el sector farmacéutico. Luego fue incorporando productos dermatológicos, médicos y odontológicos. La inversión estimada en adquisición y adecuación de instalaciones y equipamiento para iniciar operaciones fue del orden de los 250 mil dólares.

Dado su origen como empresa de base tecnológica, ha debido formar un staff dedicado a la innovación para estar en condiciones de encarar un ambicioso plan de desarrollo de productos altamente innovadores a escala mundial.

En 1995, al quinto año de funcionamiento, la empresa registró una facturación del orden de 1.200.000 pesos[8] con 14 empleados, lo cual significó multiplicar por ocho las ventas y por siete el personal respecto del primer año de operaciones.

La mayor fuente de financiamiento fueron sus ahorros personales, y la ayuda de clientes que lo conocían y apoyaron a cambio de asesoramiento en el desarrollo de productos y tecnologías. Sin duda, el conocimiento previo de la cadena de valor del sector farmacéutico del país, ya sea a nivel de empresas y del área de ciencia y tecnología, fue clave para el alcance de los objetivos de este científico y empresario.

Sobre la empresa, productos y clientes

Therabel Pharma S.A. es una Pyme argentina de base tecnológica dedicada al desarrollo y provisión de soluciones y productos para la salud. La estrategia desde el comienzo se sustentó en la incorporación de nuevas tecnologías y desarrollos innovadores. Cuenta con cuatro unidades de negocio: servicios a terceras empresas; materias primas para la industria farma/cosmética; productos para piel y mucosas; y productos de uso médico.

Dispone de una amplia lista de activos naturales de desarrollo propio, destacándose los extractos vegetales, liposomas/micro/nano partículas, hidrolizados proteicos y productos empleados como materias primas por otras empresas. Asimismo, cuenta con importantes representaciones y vinculaciones comerciales que completan su cartera de insumos, tales como Terry Laboratorios (EEUU), Melaleuca Plantations (Australia), Activos Biotecnológicos Marinos SECMA (Francia), Contipro Group CPN (República Checa), y Extractos Secos Pierre Fabre (Francia).

Los servicios a terceras empresas están vinculados principalmente con estudios de formulación, estudios de estabilidad acelerados y naturales, elaboración de lotes piloto, servicios de control de calidad fisicoquímicos y microbiológicos; desarrollo y validación de métodos analíticos. También brinda servicios de fabri-

8 En la época, un dólar era igual a un peso argentino.

cación de productos farmacéuticos para laboratorios que terciarizan parte de su producción.



La oferta de productos para la salud abarca distintas especialidades con desarrollo de marcas propias, que se distribuyen a través de droguerías y la red de farmacias, contando para ello con una fuerza de venta que alcanza a médicos de hospitales públicos, clínicas privadas, y otros.

Entre sus clientes destacan algunos de los laboratorios nacionales líderes del mercado local, tales como Laboratorio Elea, Montpellier, Gador, GSK, Unilever, PHOENIX, BIOSIDUS, Craveri, FINADIET, y otros de menor tamaño pero que conforman en conjunto los 150 laboratorios más relevantes en términos de participación de mercado.

Dado su origen como empresa de base tecnológica, ha debido formar un staff dedicado a la innovación para estar en condiciones de encarar un ambicioso plan de desarrollo de productos altamente innovadores a escala mundial, como son por ejemplo el microencapsulamiento de islotes pancreáticos para el tratamiento de la diabetes de tipo I y el desarrollo de biomateriales para regeneración tisular aplicables en traumatología y odontología.

Estas actividades dan cuenta de la utilización de biotecnología y nanotecnología en el desarrollo de productos para la salud; las cuales están siendo difundidas crecientemente en dicho sector a nivel internacional. Sin embargo, parte de estas innovaciones aún no han ingresado al mercado para su comercialización, debido a que demandan largos plazos de maduración y elevados costos de inversión, que implican que la empresa deberá enfrentar desarrollos pre-competitivos.

El mercado tecnológico farmacéutico

Therabel Pharma nació y creció en un sector intensivo en tecnología que tiene una larga tradición de desarrollo en el país y cuenta con una significativa presencia de empresas de capitales nacionales; algunas con un importante proceso de internacionalización de la producción. Sin duda, constituye un sector estratégico

de la economía del país debido a que es una actividad de valor agregado intensivo, detenta capacidad de innovación y es un importante mercado regional.

En el sector farmacéutico, la capacidad de innovación constituye un factor importante para sostener un sendero de crecimiento. Así como la necesidad de cumplir con exigencias regulatorias de fabricación y controles de calidad, y en materia ambiental, requisitos que Therabel Pharma cumplió desde su inicio, obteniendo el certificado de cumplimiento de Buenas Prácticas de Fabricación y Control otorgado por la Administración Nacional de Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT).

Cabe señalar que la ANMAT adoptó tempranamente las recomendaciones de la OMS aprobadas en 2003, figurando Argentina entre los primeros en América Latina en aplicar los mencionados estándares y en realizar la fiscalización y controles necesarios para garantizar su cumplimiento y la calidad de los medicamentos consumidos en el país.



El crecimiento de la empresa en etapas

Therabel Pharma ha transitado por diferentes etapas en cuanto a su dinamismo en el mercado y a su inversión en instalaciones y equipamiento:

La etapa inicial (1992-1995), abarcó el periodo de compra y reforma de una casa antigua de 600 m2, y los primeros años de funcionamiento de la empresa. En este tiempo las ventas crecieron de manera significativa. Los servicios a terceras empresas y la fabricación de materias primas constituyeron los principales rubros del negocio de la empresa.

La etapa de consolidación (1996-2005), involucra dos ampliaciones de la planta, en la última de las cuales se aumentó la superficie cubierta a cerca de 5000 m2, acompañado de una importante modernización tecnológica. Esto implicó la recepción de un premio de la Fundación Invertir por la instalación de equipamiento de última generación, y la modernización de la planta, que le permitieron a Therabel Pharma producir medicamentos de última tecnología.

En esos años y hasta el 2001 inclusive, las ventas totales aumentaron un 60% y la cantidad de ocupados creció de 23 a 62 entre 1996 y 2002, a pesar del proceso recesivo que atravesaba la economía argentina.

La etapa de expansión se inició a partir de 2006, luego de una contracción durante los años post-convertibilidad, que llevaron a un cambio de la estrategia de negocio iniciada a fines de los noventa, a pesar de que la economía del país experimentó un marcado dinamismo. En estos años se manifestaron problemas de gestión, una insuficiente profesionalización, y debilidades en la gestión comercial para acompañar el cambio de estrategia hacia un mayor peso de productos propios, con desarrollo de marca. La etapa de expansión se enmarca en un amplio proceso de control de gestión y en el desarrollo de una nueva planta acorde con normas GMP.

Desarrollo y financiamiento de la innovación tecnológica

En la Argentina ha habido una ausencia de incentivos de fomento a las activi-

dades de innovación tecnológica. Sin embargo, a fines de la década pasada, con la creación de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), dependiente del Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación, se abrió una oferta de instrumentos de financiación.

De hecho, las innovaciones más importantes que Marcelo ha podido desarrollar en su empresa, contaron con recursos del Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) de la ANPCyT; destacando en especial el uso del instrumento de Aportes No Reembolsables destinados a cofinanciar proyectos de innovación tecnológica, y el Crédito Fiscal para proyectos de modernización, investigación científica y tecnológica pre-competitiva, adaptaciones y mejoras.

Therabel Pharma constituye una de las empresas del rubro farmacéutico que más ha utilizado esta oferta de instrumentos de financiación. Los ha aplicado en más de 15 oportunidades desde fines de los noventa, para proyectos que van desde el desarrollo de la competitividad basada en la incorporación de tecnología, hasta el desarrollo tecnológico de implantes biodegradables, representando la inversión comprometida más de la mitad de la facturación total de 2009 y un aporte del FONTAR de un 20%.

La utilización regular de los instrumentos del FONTAR, en términos de acceso a financiamiento, ha posibilitado que la empresa sostenga su nivel de inversiones en I+D, consolidando sus equipos de investigación. Este esfuerzo le ha permitido desarrollar tecnología y lograr una calidad de productos y procesos con estándares internacionales.

Si bien los mayores esfuerzos de investigación son *in house* –puesto de manifiesto en el importante peso que tienen los recursos humanos del área de I+D entre los empleados- la empresa tiene valiosos vínculos con agentes de su entorno gracias a la experiencia laboral y académica de su fundador. Esto facilita, junto con la participación en organizaciones y encuentros científicos, una constante actualización de los avances en el área y también la cooperación técnica con otros agentes para aquellas actividades que no pueden realizase en sus instalaciones; además, en varias ocasiones el desarrollo de proyectos implica la adquisición de bienes de capital y de hardware y software.

Los proyectos más innovadores no siempre consiguen llegar a la fase de comercialización, siendo su peso en la facturación actual de alrededor del 10%; porcentaje que se espera aumente a medida que se avance en esa dirección, ya sea a partir de esfuerzos propios o bien a través de acuerdos de licencias con empresas locales y del exterior.

Estado actual de la empresa y desafíos futuros

Aunque durante los primeros años la empresa enfrentó problemas, especialmente financieros y de excesiva burocracia estatal, el actual periodo se visualiza como positivo. Las ventas en dólares crecieron un 70% entre 2006 y 2009, mientras el peso de las exportaciones en el total de ventas casi se duplicó. Se estima que los productos propios representan cerca de la mitad del total de la facturación, siendo que no llegaban al 10% durante la década pasada.

"La empresa ha crecido, pero aún no presenta muy buenos resultados comerciales si se la compara con una empresa puramente comercial".

En 2009, Therabel Pharma registró ventas totales por alrededor de US $2 millones. Tiene actualmente un plantel de 70 empleados, con una permanencia promedio de once años en la empresa, y de los cuales el personal dedicado exclusivamente a las actividades de I+D representa alrededor del 20%, siendo ésta un área con 14 años de antigüedad en la empresa. Los gastos en actividades de innovación en tanto, representan un 15% de la facturación anual.

Recientemente, la empresa ha certificado la ISO 14000 y está en camino para obtener la certificación de buenas prácticas MERCOSUR, y luego también la de EMA (autoridad europea). Estos esfuerzos están en línea con la etapa actual de crecimiento expansivo de la empresa; son complejos y costosos pero de no llevarse adelante pueden constituirse en una limitación para el funcionamiento futuro del negocio.

"La empresa ha crecido, pero aún no presenta muy buenos resultados comerciales si se la compara con una empresa puramente comercial. Sin embargo, es sustentable y está cumpliendo los objetivos que me había planteado al iniciar el proyecto", sostiene Nacucchio.

El emprendedor espera mantener el crecimiento de los últimos tres años e incluso mejorarlo en los subsiguientes. Se estima una tasa de expansión mínima anual del 20 a 25% para los próximos 5 años, de la mano de una política comercial más agresiva en el lanzamiento de productos y servicios de un alto grado innovativo que intentarán sustituir importaciones y mejorar las exportaciones a nivel nacional y regional. Si bien es difícil predecir a 10 años, dicha tasa podría ser razonable en función del pipeline[9] de productos de la empresa y si las ventas externas se constituyen en un componente importante de la estrategia de negocios. Pues si bien Therabel Pharma realiza exportaciones de servicios, productos y materias primas, principalmente a países de la región, la inserción externa no constituye aún un renglón importante de su estrategia de negocios.

A futuro, el negocio presenta grandes desafíos relacionados con las cada vez más exigencias regulatorias, la fuerte competencia con genéricos y la mayor inversión que requiere la innovación tecnológica en esta área de negocios. Pese a estos retos, existen buenas oportunidades pues el mercado se halla en crecimiento y hay muchos jugadores que están concentrándose, y dejando así oportunidades de negocios para las Pymes.

El propósito es lograr convertir la empresa en un jugador internacional con un peso importante en la facturación de las áreas de negocios referidas a productos para piel y mucosas, y de uso médico, lo que implica sumar como cliente al paciente como consumidor final.

Factores de éxito

"Para los científicos soy un empresario y para los empresarios soy un científico".

Marcelo valora como factores que han marcado el desarrollo de su empresa, la formación académica recibida; la especialización en tecnología farmacéutica en cursos de capacitación y entrenamiento; el aprendizaje de mercado y sobre todo el entrenamiento adquirido en cuestiones gerenciales en su previa experiencia laboral; así como el trabajo responsable e independiente. Otro aporte de relevancia lo constituye la red de contactos y potenciales clientes que fue creando desde el

9 Pipeline es la segmentación o el flujo de clientes prospecto que una empresa esta desarrollando.

inicio de su experiencia laboral, que constituyó la base de sustento inicial para su propio emprendimiento.

"Mi experiencia académica, la formación en el exterior y las oportunidades de asesorar empresas de diferentes tamaños y en diferentes países me sirvieron para integrar los conocimientos de ambos lados. En pocas palabras, para los científicos soy un empresario y para los empresarios soy un científico. No sé si esta situación es la mejor; es un equilibrio complicado de sostener y es muy difícil que a uno lo consideren parte en cualquiera de ambos lados, pero sin duda me ha servido para crear una empresa de base tecnológica", cuenta.

También aprendió mucho de su trabajo en empresas. En las Pymes le fue posible experimentar la agilidad en la toma de decisiones y la libertad para crear y convertir ideas en realidades, pese a las dificultades financieras; mientras que la experiencia en empresas grandes, ya sea como empleado o consultor, fue justamente la opuesta.

"Pese a las facilidades financieras y de recursos en las grandes empresas, es muy poco posible poder generar aportes creativos significativos, principalmente porque la burocracia interna atenta contra cualquier toma de riesgo, que obviamente caracteriza a la innovación tecnológica", sostiene el científico.

En su trabajo como académico e investigador, Marcelo ha podido armar una red de interacciones que abarca colegas, ejecutivos de empresas, profesores, investigadores, clientes, instituciones científicas locales y del exterior, y alumnos; quienes sin duda han sido de gran importancia para contribuir a sentar las bases para el posterior desarrollo de su empresa.

"El valor de esta red de conocimiento es fundamental, pues las interacciones nos permiten crecer e innovar permanentemente", opina Nacucchio.

Aportes a la comunidad y motivos de orgullo de la empresa

Therabel Pharma siempre ha tenido una mirada integradora hacia la sociedad, la cual se manifiesta por ejemplo en la creación, junto a otros colegas, de un



“Me siento orgulloso de la empresa por brindar oportunidades de trabajo y desarrollo a muchas personas”.

banco de microcréditos para la formación y financiamiento de emprendedores en barrios carenciados, logrando otorgar más de 100 créditos antes de que una lamentable sucesión de eventos peligrosos obligara a terminar con la iniciativa.

La empresa colabora con instituciones educativas mediante la formación de pasantes, además del aporte monetario que entrega junto con otras empresas del Polo Farmacéutico, del cual Nacucchio es miembro fundador, para sostener a un grupo de becarios en sus carreras universitarias.

“Me siento orgulloso de la empresa por brindar oportunidades de trabajo y desarrollo a muchas personas; por poder mostrar que no es incompatible el desarrollo académico con el profesional y comercial; porque el emprendimiento es viable y positivo para la sociedad; y por ser una Pyme de base tecnológica que cada vez tiene una mejor inserción en las instituciones que habitualmente excluían a estas empresas”, dice Marcelo.

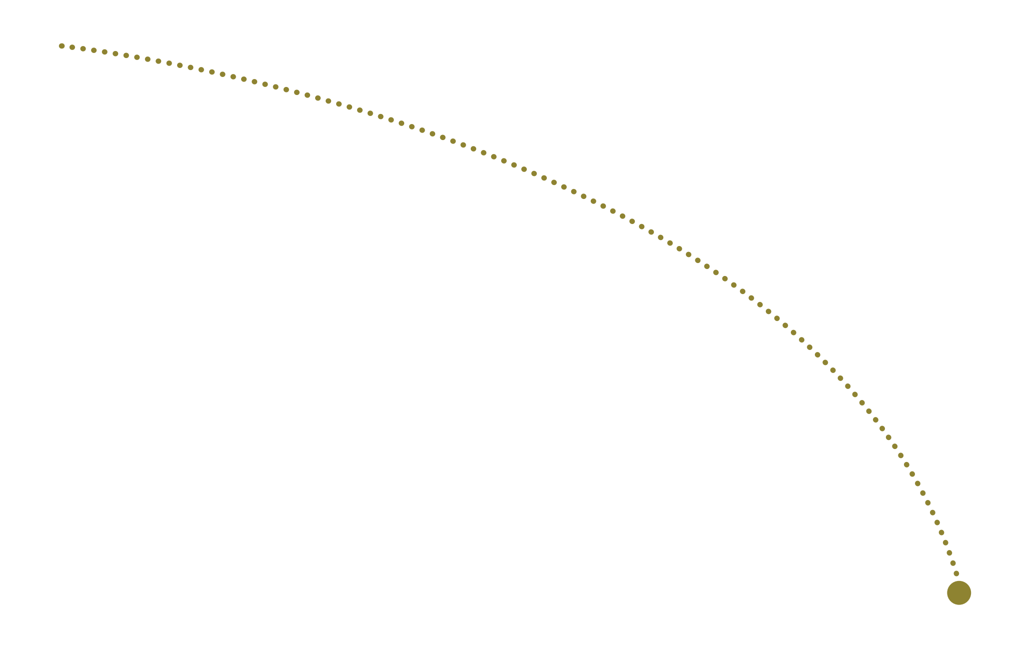
La trayectoria profesional de este científico le ha hecho merecedor de diversos premios, tanto por su desempeño académico como por las actividades de innovación desde su empresa. Entre los primeros pueden mencionarse el Premio CAEME (Cámara Argentina de Especialidades Medicinales) al mejor trabajo de investigación aplicado a la Industria Farmacéutica (1989); y el Premio a la Producción Científica y Tecnológica de la UBA en tres oportunidades (1993-1994 y 1995), entre otros.

Por las actividades de Therabel Pharma se destacan: el Premio al Innovador Tecnológico otorgado por FUNPRECIT (1999); Premio al Tecno-Emprendedor otorgado por el Banco Francés BBV (1999); Premio “Profesor Dr. Zenón Lugones” al mejor trabajo sobre tecnología farmacéutica aplicada a la Industria Farmacéutica-Bioquímica otorgado por la Academia Nacional de Farmacia y Bioquímica (2003); y el Premio a la Innovación Tecnológica “SECyT”, otorgado por el MINCYT (2003).

Marcelo Nacucchio es actualmente profesor titular de Tecnología Farmacéutica en la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad de Buenos Aires, académico de número de la Academia Nacional de Farmacia y Bioquímica de Argentina, académico correspondiente por Argentina en la Real Academia Nacio-

nal de Farmacia de España, de la Real Academia de Farmacia de Cataluña, de la Academia Peruana de Farmacia y de la Academia Iberoamericana de Ciencias Farmacéuticas; además de ser Director del Departamento de Ciencia y Técnica para la Producción de la Cámara de Laboratorios de Especialidades Medicinales (COOPERALA).

Autora: Virginia Moori-Koenig.





EMPRESA BARJA JC (BOLIVIA)

El emprendedor, Valentín Paredes.

Introducción

Valentín Paredes Barja (37) nació en Monteagudo, Bolivia. Es hijo de padres agricultores y tiene cuatro hermanos. Aunque no pudo obtener su título de bachiller, siempre quiso tener una profesión técnica a través de la cual pudiese colaborar en el desarrollo de su región. No se imaginó entonces que lo lograría, pero a través de su propia empresa.

A los 21 años comenzó su camino de aprendizaje en el rubro de la joyería, cuando ingresó a trabajar en una empresa como soldador. Desde un principio destacó por su prolijidad, dedicación y esfuerzo, características que aplicó más tarde en su propio taller, que hoy conforma la empresa Barja JC, dedicada a la producción de joyas y engarce de piedras en oro y plata. Ha registrado un permanente crecimiento; hoy tiene más de 50 empleados, y en 2010 ha facturado ventas por más de US$ 200.000, el 60% de las cuales están dirigidas al extranjero.

Mirando su historia, Valentín se siente orgulloso de ser un emprendedor y agradece que la vida le haya dado la oportunidad de servir y contribuir a la sociedad brindando trabajos dignos y bien remunerados a tantas personas.

Inicios y un primer sueño frustrado

Los padres de Valentín querían que él y sus hermanos tuvieran mejores oportunidades en la vida, y vieron en el estudio una alternativa para salir adelante. Valentín cursó los estudios primarios y secundarios mientras ayudaba en el trabajo de la finca, pero lamentablemente no pudo optar al título de bachiller, situación

que lo marcaría en el futuro y le dejaría el deseo de obtenerlo posteriormente para seguir realizando otros estudios.

En un principio optó por la profesión militar, y en 1992 postuló al Colegio de Sargentos del Ejército de Bolivia en la ciudad de El Alto, donde vive desde entonces. Sin embargo, luego de pasar los exámenes técnicos y físicos, durante la revisión médica le detectaron un problema auditivo que tenía desde la niñez, por lo que no pudo ingresar a este colegio, llegando su sueño de ser militar, rápidamente a su fin.

Su primera experiencia laboral

Si bien no podía seguir la carrera militar, Valentín tenía que trabajar para mantenerse y contribuir a la economía de la familia. Entonces, gracias a la colaboración de un vecino, pudo ingresar a la empresa BOLOREX, que estaba en ese momento buscando trabajadores para su planta de soldado de joyas.

Antes de comenzar, su hermano mayor le recomendó ser responsable y valorar el trabajo, respetar a sus superiores y esforzarse al máximo, consejos que nunca ha olvidado. A los 21 años, en 1993, comenzó a trabajar en BOLOREX, que entonces tenía 400 empleados. A pesar de contar con una planta de trabajadores de mucha antigüedad, los administradores de la empresa notaron el valor de este nuevo trabajador, tanto por su carácter como por su dedicación. Trabajó como soldador de joyas durante un año, y fue elegido como el mejor trabajador, debido a la alta calidad de su trabajo, teniendo el mejor desempeño de la planta, así como por su puntualidad. De esta forma, Valentín empezó a asumir nuevas responsabilidades.

Él sentía que en BOLOREX estaba aprendiendo cosas valiosas y que, además, a través de sus nuevos conocimientos la empresa también crecía. Llegó a quererla como si fuera de su propiedad; a tal punto llegó la compenetración e identificación con BOLOREX, que en algún momento sintió que su vida debía estar al servicio de la empresa y cuando sus superiores se lo pedían, estaba dispuesto a trabajar

"Lo que ganas fácil lo pierdes fácil, pero lo que te cuesta ganar, te cuesta perder y luchas por ello".

en domingos y hasta en feriados, no importando horarios ni condiciones económicas.

Sin embargo, en 1995 luego de un poco más de dos años de intenso trabajo, Valentín decidió retirarse, debido a que se encontraba en un estado de completo agotamiento por el esfuerzo y las horas extras. Por otra parte, no había olvidado sus más íntimos deseos de tener una profesión técnica. Por esta razón, decidió ingresar a la Escuela Técnica de Topografía de la Universidad Mayor de San Andrés, en La Paz, con la intención de contribuir en la construcción de caminos vecinales en su natal Monteagudo.

A los pocos meses de haber comenzado sus estudios, tenía 23 años, los ejecutivos de BOLOREX lo ubicaron, para comunicarle que requerían de su experiencia y mano de obra calificada de manera urgente. Las condiciones que le ofrecieron eran muy atractivas: el sueldo sería similar al de un ingeniero y, más aún, le permitirían que continúe con sus estudios de topografía. Valentín aceptó la propuesta y volvió a la empresa.

Cuando comenzó el tercer y último año de su carrera, Valentín tuvo un traspié: las autoridades académicas le exigieron su título de bachiller como una exigencia para continuar con sus estudios. Pero dado que Valentín no poseía el documento exigido, tuvo que dejar la carrera y abocarse completamente a su profesión de soldador de joyas.

Aprendizajes desde una Pyme

El tiempo que Valentín estuvo en BOLOREX le permitió especializarse en el soldado de las piezas. Aprendió también que para ser eficaz y eficiente con el producto elaborado se requiere una supervisión constante sobre la planta de trabajadores, ya que el contacto directo con el trabajador, en un ambiente abierto al diálogo, genera confianza y apertura para que los errores se corrijan y se obtenga finalmente un mejor producto. Se dio cuenta de que muchas veces este contacto no se da con los ingenieros que controlan los procesos, y de ahí nacen los defectos

de la joya. Por otro lado, como los clientes cambian de diseños a menudo, se hace necesario capacitar al personal permanentemente.

La elaboración de una joya consta de ocho procesos: diseño, que puede ser hecho en base a los requerimientos del cliente o por diseñadores; ceras, es la elaboración de varios moldes para la manufactura de las piezas; casting, el proceso en el que se vacía el oro fundido en los moldes de cera; lijado y corte; ensamblado o soldado, en el cual las diferentes partes que componen una joya se deben juntar, proceso que requiere de mucho cuidado; pulido de la pieza soldada, el cual es uno de los procesos claves para obtener una pieza de calidad; diamantado; y por último, empaque y exportación.

"Si se quiere obtener un producto de alta calidad, importa mucho la materia prima, aunque también es determinante tener una planta de trabajadores debidamente capacitada, ejercer un control estricto y continuo, y supervisar muy de cerca la labor desempeñada, pero sin olvidar el cultivo de una muy buena relación y el buen trato con el factor humano", recomienda Valentín.

Durante estos años como trabajador, Valentín observó que para lograr una mejor calidad, las empresas nacionales suelen traer a expertos de otros países, tales como República Dominicana y Brasil, para instruir al personal sobre cómo se debe trabajar la joya. Sin embargo, Valentín notaba que cuando el experto se iba, la supervisión decaía nuevamente y al carecer de la guía y el control adecuado, el trabajador volvía a incurrir en los mismos errores.

La oportunidad de independizarse



La oportunidad de independizarse se le presentó a Valentín en 1998, debido a que BOLOREX no podía cumplir con las metas de producción asumidas, como consecuencia de las rigideces organizacionales que tenía como empresa mediana. Pensaron que una solución a su problema sería subcontratar el proceso de soldado de las piezas y consideraron que Valentín -por sus condiciones técnicas, conocimiento y virtudes personales- podría apoyarlos mejor instalando su propio

taller y contratando a gente conocida, que hubiese trabajado antes en la empresa.

Para Valentín esta propuesta fue una sorpresa y una satisfacción, y no lo pensó dos veces, aceptando este desafío que para él significaba mayores ingresos y la posibilidad de seguir aprendiendo, y así conocer mejor la industria de la manufactura de joyas. Sin embargo, al mismo tiempo que tomaba la decisión de aceptar la propuesta, en su mente se agolpaban numerosas preguntas: ¿Cuál sería el mejor sistema de seguridad para resguardar el oro? ¿Cómo transportarlo y manipularlo? ¿De dónde sacaría las garantías que tenía que dejar para recoger la materia prima? ¿Cuál sería el costo que la operación implicaría? ¿Cómo realizaría la contratación de trabajadores? ¿Dónde conseguiría las instalaciones para establecer el taller de producción?

Todo esto era muy complejo y, probablemente cualquier otra persona se hubiera acobardado, pero Valentín estaba seguro de que podía hacerlo: él sentía que tenía la capacidad, el conocimiento y los valores para enfrentar este reto. Inicialmente alquiló un cuarto en la ciudad de El Alto y contrató un guardia de seguridad, pero no podía evitar preocuparse cada vez que recogía el oro, ya que sabía que corría el riesgo de ser asaltado. Comenzó contratando a dos soldadores, y después de dos meses aumentó a 10 personas.

BOLOREX le proporcionó todo el apoyo técnico que requirió para montar el taller, incluso le prestó el equipo que prácticamente no se podía encontrar en la ciudad (sopletes industriales, tubos, manómetros de presión para aire, las mesas, etc.), y lo más importante -por lo menos en esta etapa en que su propio emprendimiento despegaba- consistió en que le aseguraron el mercado, pues éste era la propia empresa BOLOREX. Por su parte, Valentín cumplía disciplinadamente con la entrega en cuanto a la calidad y cantidades contratadas, creciendo la confianza de la empresa con cada entrega puntual de los pedidos.

Sin embargo, los pedidos de los compradores extranjeros eran tantos, que la capacidad de producción de BOLOREX y del taller de Valentín Paredes fueron superadas, lo cual obligó a la primera a subcontratar una mayor cantidad de talleres, dejando Valentín de tener la exclusividad en cuanto a la subcontratación del proceso de soldado de las piezas.

Inicialmente BOLOREX tuvo buenos resultados con estas subcontrataciones, pero en el mediano plazo la calidad del trabajo de los otros talleres empezó a decaer y, al cabo de cuatro años de tomar esta iniciativa, la empresa empezó a cancelar los contratos. Los problemas no sólo estaban referidos a las condiciones de las entregas. La compañía empezó a identificar que algunos talleres devolvían en peso menos materia prima que la entregada, a pesar de cumplir con la cantidad de piezas contratadas. Valentín se daba cuenta de que este era un comportamiento generalizado en casi todos los talleres; y a su juicio éstos se estaban aprovechando de la empresa. Él recordaba lo que alguna vez le dijeron sus padres: *"Lo que ganas fácil lo pierdes fácil, pero lo que te cuesta ganar, te cuesta perder y luchas por ello".*

Por estas razones, la empresa disminuyó drásticamente la producción en la



variante de subcontratación, siendo también afectado el taller de Valentín. Pero él decidió luchar y comenzó a buscar nuevos clientes para ampliar sus horizontes, y evitar de esta manera que la mala reputación de los subcontratistas de BOLOREX lo afectara. No podía poner en riesgo su buen nombre.

Nuevas oportunidades de negocios

"Si cumples con este pedido, te ayudaremos en lo que tú quieras, pero ahora no nos puedes decepcionar Valentín".

En el año 2000, Valentín decidió entablar contactos con una nueva empresa de manufactura de joyas llamada Oro de Exportación (OREX), y les presentó su taller para trabajar como subcontratista. Los ingenieros de esta empresa efectuaron una revisión de su taller y de su personal, y aceptaron subcontratarlo, brindándole además a él y a sus trabajadores un programa de capacitación en el proceso de soldado y en control de calidad, por un lapso de cuatro meses. Al ver que la calidad del taller era muy buena, la empresa no dudó en encargarle lotes interesantes de producción.

Paralelamente, Valentín seguía trabajando con BOLOREX, hasta que esta empresa le pidió que decidiera si quería trabajar con ellos o con OREX. Había demasiada competencia en el rubro y BOLOREX no podía concebir que su mejor subcontratista también trabajase con otros. Valentín planteó esta situación a los ejecutivos de OREX y éstos le pidieron que no los dejara, asegurándole que con ellos tendría mayores ventajas a futuro. Para Valentín no fue una decisión fácil, en especial por la relación de tantos años con BOLOREX, pero en ella pesó el hecho de que su taller era uno más de los subcontratistas para esta empresa, mientras que para OREX era el más importante. Así decidió concluir su relación con BOLOREX e iniciar otra que parecía muy promisoria con OREX.

En 2004, Valentín adquirió dos lotes de 550 m2 cada uno (con un valor estimado de US $20.000 por lote) ubicados en la zona industrial de El Alto, y construyó también una pequeña vivienda, que le sirve como garantía para la recepción de la materia prima.

El desarrollo del emprendimiento

En el año 2006 le llegó a OREX un pedido de 100.000 piezas de su cliente más importante. Todos estaban sumamente alegres, pues este pedido ayudaría de sobremanera a la empresa, pero a la vez había una preocupación muy grande en sus ejecutivos: el plazo de entrega era de 15 días. La capacidad de producción de las instalaciones de OREX no alcanzaba para ese plazo tan corto. Pero más grave aún, en caso de incumplimiento, OREX corría el riesgo de perder a este importante cliente. La solución era terciarizar el pedido, y el taller Valentín Paredes era el más confiable para cumplir con los requerimientos.

Así, entregaron a Valentín todas las piezas para su ensamble y soldado, quedando los demás procesos a cargo de OREX. Era tal la presión en la empresa, que hasta los ejecutivos empezaron a trabajar en el empaque. Valentín sintió que el destino de su taller y de OREX estaban en sus manos, la responsabilidad era grande y no les podía fallar.

A pesar de que el taller de Valentín nunca había hecho ese tipo de piezas, no podía rechazar el pedido. Para encarar este desafío reunió a 25 soldadores y ellos le comunicaron que en 15 días no podrían acabar con ese volumen y con la calidad esperada. Buscaron alternativas pero no encontraron ninguna. Ya con el plazo corriendo y con la presión diaria de los ejecutivos de OREX, al tercer día Valentín les comunicó la baja producción de su taller y la posibilidad de que por primera vez no pudiera cumplir.

“Si cumples con este pedido, te ayudaremos en lo que tú quieras, pero ahora no nos puedes decepcionar Valentín. Y para que sepas que estamos hablando en serio, en este mismo momento te doblamos el precio pactado, pero cumple con los plazos”, fue la propuesta y el angustioso pedido de OREX para que su subcontratista lograra entregar lo solicitado en el plazo previsto.

Al haber concluido la primera semana, le faltaban 75.000 piezas, entonces Valentín tomó la decisión de negociar con su personal un aumento del 100% de su jornal. Les ofreció 0,50 Bs por cada par de piezas, cuando inicialmente les había

negociado el par a 0,25 Bs. Valentín estaba consciente de que con ese aumento no tendría ningún tipo de utilidad, pero podría cumplir con su compromiso y esto significaría un beneficio mucho mayor a futuro. Sabiendo lo que se jugaba, Valentín hizo la propuesta, la cual fue recibida con mucho beneplácito por sus soldadores.

Valentín convino en darles todas las comidas y un lugar para dormir cerca de la planta. Eso sí, los soldadores debían quedarse a trabajar hasta las 3:00 de la madrugada y tenían que volver a trabajar a las 7:00 de la mañana. Es decir, el ritmo era tal que solamente tendrían cuatro horas para dormir, régimen que también compartió Valentín, quien se volvió otro soldador más, recordando sus inicios en BOLOREX. Cuatro días después, los resultados eran optimistas: solamente faltaban 20.000 piezas. OREX no creía que Valentín llegaría a cumplir, pero al recibir el día pactado el resto de los aretes, sus ejecutivos quedaron sorprendidos y nuevamente satisfechos con el trabajo del taller de Valentín Paredes.

Al regresar a su taller después de dejar el pedido, encontró a sus obreros agotados por el esfuerzo realizado y no los vio hasta dos días después, tiempo que requirieron para recuperar fuerzas. Cuando regresaron, Valentín les canceló lo acordado y la alegría fue grande en los soldadores, ya que cada uno ganó 4.000 Bs adicionales a su jornal, en dos semanas de intenso trabajo.

Sin embargo, Valentín no obtuvo ninguna ganancia de todo este trabajo. Él sabía que este esfuerzo era necesario, aunque no era entendido de la misma manera por su familia. Días después, ejecutivos de OREX le pidieron que fuera a visitarlos y cuando Valentín llegó, lo recibieron con una sonrisa, entregándole un bono adicional por la suma de 40.000 Bs. La empresa se sentía en tal deuda con Valentín que le preguntaron, cumpliendo el compromiso inicial, qué deseaba en retribución. La respuesta de Paredes fue inmediata.

"Mi sueño desde hace un par de años es exportar, quiero tener una verdadera empresa exportadora. Ya tengo la planta, pero me faltan los clientes, quisiera que me apoyen dándome uno de sus clientes con el cual pueda trabajar", pidió Valentín.

OREX proporcionó a Valentín un crédito para que pudiera adquirir maquinaria

de segunda mano para todos los procesos, esperando que si el taller de Valentín Paredes mejoraba su capacidad, también significaría un futuro apoyo para OREX. A su vez, Valentín advirtió que las instalaciones que alquilaba eran demasiado pequeñas, por lo que decidió construir un galpón para ubicar el taller de soldadura.

Para este propósito invirtió US $10.000, la mitad de cuya suma fue un préstamo de uno de sus hermanos. Luego de seis meses, el galpón estuvo listo y Valentín, con gran orgullo, instaló la maquinaria recién adquirida. Con las máquinas listas para iniciar operaciones, lo único que faltaba era el personal adecuado para operarlas. En este momento solamente contaba con soldadores muy bien capacitados, careciendo de otro tipo de trabajadores para los demás procesos.

"Mi sueño desde hace un par de años es exportar, quiero tener una verdadera empresa exportadora. Ya tengo la planta, pero me faltan los clientes, quisiera que me apoyen dándome uno de sus clientes con el cual pueda trabajar".

Nace Andean Jewels

En junio de 2006 Valentín Paredes formó su empresa unipersonal, a la que nombró Andean Jewels, con 50 personas contratadas -diez de ellas provenientes de su pueblo Monteagudo- un taller nuevo y toda la maquinaria y herramientas necesarias. Su principal desafío estaba ahora en la administración de todo el proceso de producción. De esta manera, y para manejar los diferentes procesos de manufactura de joyas, distribuyó a su personal de la siguiente forma: 5 personas en pulido; 3 en lijado; 2 en casting; 15 en ceras y 25 en soldado.

OREX, como aliado estratégico, y cumpliendo el acuerdo realizado anteriormente, intercedió para que uno de sus clientes negociara directamente con Valentín para la manufactura de joyas. De esta manera, comenzó a enviar a París varias muestras de joyas elaboradas en su taller. El cliente invitó a Valentín al Perú a capacitarse en una de sus empresas y para que conociera los detalles y expectativas respecto a la elaboración del tipo de joya que quería que se fabricara. Valentín absorbió nuevos conocimientos durante 15 días, aprendiendo diferentes y valiosos procesos.

Su empresa siguió creciendo y aumentó el personal, surgiendo la necesidad de

tener un mayor apoyo técnico en los diversos procesos. Para ello Valentín contrató a un ingeniero, pero al poco tiempo se dio cuenta de que éste no tenía ningún conocimiento en la industria de la joyería, situación que se repitió a futuro cada vez que quiso contratar más personal calificado.

"Esta situación es recurrente y me genera preocupación. ¡Qué poca relación hay entre las universidades y la industria! Si enseñaran en las facultades de ingeniera los procesos de manufactura de joyas, cuánto tiempo y dinero podríamos ahorrar en capacitar a nuestro personal…", dice Valentín.

El emprendedor recurrió entonces a sus habilidades de capacitador e instruyó al ingeniero en todo lo que tenía que saber para controlar la calidad de la producción, y con el tiempo valió la pena, pues el aporte de este profesional ha resultado de gran importancia para su organización.



A comienzos de 2007 se presentó una opción muy interesante. Se trataba de un proyecto de apoyo al desarrollo de la micro y pequeña empresa, con la cooperación de Estados Unidos, a través del cual Valentín tuvo la posibilidad de capacitar a sus trabajadores recién contratados, en casi todos los procesos para la manufactura de joyas, dentro de las instalaciones de OREX. Los instructores fueron los mismos ingenieros y supervisores de esta empresa. La capacitación cubrió desde la recepción de la materia prima hasta el pulido y despacho final de la joya terminada, durante un periodo de seis meses, con un total de 60.000 Bs invertidos. Al final de este proceso de capacitación, cada uno de los trabajadores recibió un certificado.

Pero la experiencia no fue fácil, pues muchas veces los capacitados no comprendían a cabalidad el trabajo que se debía hacer. Fruto de este evento, Valentín se dio cuenta que Bolivia no cuenta con personal técnico especializado en este rubro, pues las personas que querían participar provenían en su mayoría de diferentes rubros manufactureros o no tenían ningún conocimiento en la elaboración de joyas; y aquellos pocos que venían del rubro artesanal de la joyería, no conocían los procesos del trabajo industrial.

Luego de la capacitación y con las destrezas todavía muy incipientes, el trabajo

se hacía en forma muy lenta. Al cabo de poco tiempo, muchos de los trabajadores se retiraron indicando que era un trabajo muy exigente, pesado y peligroso. Así, de quince muchachas que comenzaron a trabajar en una semana, a la siguiente solamente regresaron dos. La rotación de personal era muy alta, y Valentín tuvo que buscar reemplazantes acudiendo a varios medios de comunicación.

Esta rotación era una gran preocupación para Valentín, pues implicaba cada vez volver a capacitar a nueva gente, darles un tiempo para que aprendan todos los procesos y luego ver si respondían efectivamente a los requerimientos de su taller. Peor aún, esto significaba un retraso en la entrega de los pedidos y una pérdida de dinero que ponía en peligro la estabilidad financiera de la empresa.

Cambio de nombre y de razón social

La empresa inicialmente tenía la razón social de Andean Jewels, nominación que si bien proyectaba hacia afuera una imagen interesante, internamente suponía inconvenientes, pues casi nadie sabía cómo escribir correctamente este nombre, con los consiguientes problemas, particularmente en los trámites administrativos. Por ello le recomendaron a Valentín que cambiara la denominación de la empresa, pasando a llamarse Joyas JV, por las primeras letras del nombre de su esposa Julia, y el propio.

Además, había enfrentado otro tipo de problemas, ya que el contador, contratado a tiempo parcial y que trabajaba en Impuestos Nacionales, sólo se preocupaba por los temas impositivos, no poniéndole el mismo interés a otros aspectos contables importantes para la empresa de Valentín, tales como las cuentas de los aportes patronales, el seguimiento a las cuentas por cobrar, y otros.

Adicionalmente, por el tipo de negocio en el cual operaba, convenía que la razón social de la empresa fuera una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Por estas razones, en mayo del 2007 decidió finalmente cambiar su razón social y constituir la Empresa Barja JC SRL (Barja, por su apellido materno, "J" por el nombre de su esposa Julia, y "C" por el de su hija Carla).

"Esta situación es recurrente y me genera preocupación. ¡Qué poca relación hay entre las universidades y la industria! Si enseñaran en las facultades de ingeniera los procesos de manufactura de joyas, cuánto tiempo y dinero podríamos ahorrar en capacitar a nuestro personal..."

“Yo anhelo que mis trabajadores tengan su propia casa, y es un sueño que paulatinamente se está cumpliendo”.

Su filosofía y factores del éxito

Valentín Paredes considera que uno de los factores claves del éxito en el rubro de la manufactura de joyas consiste en estar en contacto directo con los trabajadores, no solamente respecto a la parte técnica y de control, sino que también en la parte humana. Para tener a un trabajador altamente comprometido con la empresa se requiere buena capacitación, por un lado, y una permanente motivación, por el otro.

Conocedor de la importancia que tienen los trabajadores para su negocio, Valentín se encarga personalmente de sus recursos humanos: en la fase de reclutamiento toma diversas pruebas a los postulantes, los evalúa para ver qué tipo de actitud tendrá que tener frente a cada uno de ellos y les muestra las oportunidades de mejora que existen en su empresa. Una vez aceptados mantiene un estrecho contacto humano con ellos. Valentín sabe que por el tipo de trabajo la gente se agota, se siente presionada y se estresa demasiado, por ello trata de recompensarles de la mejor manera posible, no solamente a través de mejores ingresos sino también otorgándoles días libres en época de baja producción. Los trabajadores han respondido favorablemente a este tipo de trato, son responsables y no fallan.

El deseo de servir y poder apoyar de alguna manera a las clases más necesitadas de la sociedad forma parte de su filosofía de empresario y es el cimiento de su éxito como emprendedor. Valentín se siente identificado con sus empleados pues ha vivido las mismas necesidades, por lo que la manera en la que trata a sus trabajadores es un reflejo de lo que hubiera querido recibir cuando estaba en la misma posición. Para él es gratificante poder darles apoyo a estas personas a través de un trabajo digno y bien remunerado, cumpliendo a su vez con uno de sus valores familiares: la responsabilidad frente a la sociedad.

“Yo anhelo que mis trabajadores tengan su propia casa, y es un sueño que paulatinamente se está cumpliendo. Por eso debo crecer más, para servirles mejor. Valoro el hecho de que si no fuera por el personal, no habría conseguido lo que tengo ahora. El sentimiento de gratitud es mutuo y cada reunión de comienzo de semana es un evento emotivo”, señala Valentín.


David Neale

Perspectivas y desafíos a futuro

El crecimiento de la empresa ha sido continuo. El taller de Valentín empezó facturando US $30.000 anuales en el 2000. El 2007 sus ventas alcanzaron los US $70.000. El 2008 aumentaron a US $99.000, y el 2009 llegaron a US $142.000. En 2010 la empresa ya ha facturado por más de US $200.000. El 40% del total de sus ventas son destinadas a joyerías en Bolivia, mientras que el 60% están dirigidas al exterior, principalmente a Brasil y EEUU.

La generación de empleos por parte de Barja JC también ha ido en aumento: contaba con 2 trabajadores en 1998, 25 en 2006, 50 en 2007 y 75 en 2010, de los cuales 55 son de planilla y los otros 20 son contratados eventualmente. Esta cifra significa mayores obligaciones administrativas que rebasan la disponibilidad de tiempo de Valentín, por lo que ha debido contratar a otro contador para que se ocupe de la parte contable y los trámites de los recursos humanos. Asimismo, ha debido incluir a dos personas más para el reparto de material.

"La planta funciona en dos turnos de lunes a viernes. Podría hacerlo en tres, pero ha resultado difícil encontrar empleados. Este es uno de los mayores desafíos que enfrenta la empresa, poder encontrar y retener a los trabajadores, que yo veo que hoy sólo quieren trabajar ocho horas en una oficina…", opina el emprendedor.

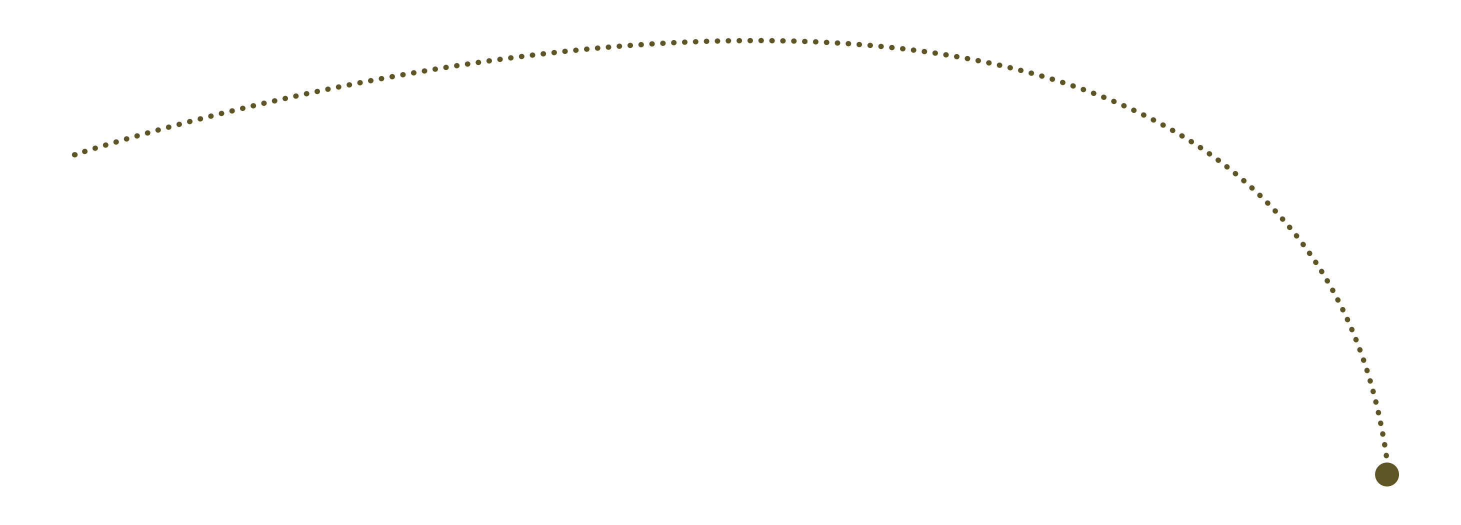
Entre los retos personales que Valentín se ha fijado a futuro, uno de los más importantes está relacionado con su deseo de aprender nuevos conocimientos para provecho de su emprendimiento, por lo cual quiere estudiar Administración de Empresas. Para cumplir con este cometido, ingresó a un colegio privado para obtener previamente el título de bachiller.

"Siento que el dominio de un idioma adicional, como es el inglés, es importante y a pesar de que los clientes vienen con un traductor, pienso que es aconsejable que uno se comunique directa y adecuadamente con ellos", sostiene.

En cuanto a las proyecciones de la empresa, Valentín piensa que la entrada al mercado europeo es el siguiente reto a encarar, por la cantidad de potenciales clientes existentes en ese continente. Las perspectivas de crecimiento son intere-

santes, quizás más que en el mercado norteamericano, dado que existe un acuerdo comercial con la Unión Europea (Sistema General de Preferencias Arancelarias), que permite que los productos manufacturados en Bolivia puedan ingresar a Europa con aranceles cero. Aunque también sabe que lograr ser proveedor de un cliente tomará un proceso largo de varios años y mucho esfuerzo. Pero, así como lo ha hecho en el pasado, está dispuesto nuevamente a embarcarse en este gran desafío, siempre poniendo lo mejor de sí.

Autor: Marco Antonio Fernández, con la cooperación de Felipe Mariaca.





AMERIKAN ESTOFADOS (BRASIL)

El emprendedor, Ronald Fernandes da Veiga.

Introducción

Ronald Fernandes da Veiga (40) trabaja en el sector de la tapicería desde 1992, cuando comenzó a ayudar a su padre con su negocio. Pero el espíritu emprendedor lo acompaña desde joven, y a los 28 años fundó su propia empresa de tapices y venta de muebles. Aunque no terminó la escuela, utilizó sus conocimientos en el área para aventurarse a seguir su sueño, con sus propios recursos y sin ningún apoyo financiero. Su mayor capital fue creer en su potencial y en su capacidad para lograrlo.

Amerikan Estofados[10] tiene hoy doce años de existencia, y es sinónimo de éxito, con un modelo de negocios basado en la calidad del producto y en un servicio personalizado con el cliente. La empresa ha crecido linealmente desde su creación, abriendo dos nuevas tiendas, además de un emprendimiento en el rubro del turismo que está recién comenzando. Al parecer, este empresario tiene aún mucho por ofrecer.

Sus primeras experiencias en el rubro de la tapicería

Ronald reconoce no haberle dado la debida importancia a los estudios en su adolescencia, y que el haber llegado sólo hasta octavo año escolar fue producto de su inmadurez y de la falta de oportunidades. Hoy, siente que su historia habría sido diferente si hubiera tenido más información y conocimiento.

Su padre tenía una fábrica de asientos de automóviles, donde Ronald comenzó a trabajar en 1992, a los 22 años de edad. En este trabajo aprendió el oficio de la

10 Estofados en portugués significa tapicería en español.

tapicería, los detalles del corte, la costura, el montaje y la reparación de tapizados; fue en ese periodo que comenzaron a desarrollarse en él la atención al detalle y el perfeccionismo, como características que marcarían su posterior trabajo profesional. Estas mismas cualidades le servirían también más adelante, para las actividades administrativas de la gestión empresarial.

Comenzando el negocio

Ronald soñaba con mejores condiciones de vida y de trabajo. Aprovechando su experiencia y los conocimientos adquiridos en la empresa de su padre, en 1998 se aventuró en la creación de un negocio propio junto a su hermano, también en el rubro del tapizado de asientos. Sin embargo, al poco tiempo, para evitar competir directamente con su padre, pero buscando seguir en la misma industria que conocían, empezaron a hacer sofás, mercado en el cual el emprendedor vio una oportunidad de hacer un producto capaz de satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

Él confiaba en que tenía los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para comenzar un nuevo negocio y ser capaz de competir en un rubro establecido. Apostó por confeccionar un producto de excelente calidad y por un trato personalizado con los clientes, para encontrar un nicho donde desarrollarse. Su capital consistía en creer en sí mismo, en su trabajo y en sus ideales. Partió con una máquina de coser, algunos clavos y grapas, todos de su propiedad, pues no postuló a ningún tipo de programa de apoyo.

"Hoy buscaría más información sobre los programas y proyectos que fomentan la actividad emprendedora en el país, que entonces no conocía, y que podrían haberme ayudado a indicar algunos de los puntos en que la empresa tendría mayores posibilidades de éxito", sostiene Ronald.

En la visión de este emprendedor, el costo de iniciar un negocio en Brasil es bajo, pero eso se convierte en una trampa para aquellos que no están preparados para hacer operaciones matemáticas. Junto con los costes fijos, se debe tener en cuenta la deuda, la volatilidad del mercado, los gastos de financiación y las altas tasas de interés; por lo tanto, se debe ser cuidadoso.

Él comenzó su empresa de manera informal. La legalización sólo llegó cuando estuvo seguro de que podría satisfacer todos los requisitos legales con calidad y puntualidad. Adoptó la misma preocupación por satisfacer las demandas de los clientes, para cumplir las obligaciones legales de la empresa.

Dificultades iniciales

La apertura de Amerikan Estofados no fue fácil. Sin crédito ni clientes, sin conocimientos de gestión ni experiencia administrativa -él mismo manejaba la administración- no bastaba con tener *know how* en el oficio para obtener una cuota del mercado de la tapicería. Era necesario ganar terreno y credibilidad entre los clientes potenciales. Ante este desafío, fue el respeto y la preocupación por las necesidades y demandas de los consumidores lo que se estableció como la base de su modelo de negocios.

Al poco tiempo, Ronald adquirió la parte de su hermano en la empresa, con lo que recibió también su parte de la deuda. En ese periodo, el destino le dio un gran golpe que puso a prueba su temple, cuando un incendio quemó su fábrica, dificultando aún más las cosas y empujando al límite sus necesidades financieras.

Sin embargo, ante esta situación no le quedó más que confiar en las firmas financieras, ya que los bancos e instituciones oficiales no le aprobaron préstamos para comprar la maquinaria y el equipo necesarios para reanudar las actividades.



Aún así, Ronald se preocupó de mantener el modelo de negocios, entregando productos de calidad y servicios personalizados; y los clientes respondieron con su fidelidad, esperando hasta que la empresa se reestructurase para continuar con los pedidos. Gracias a la comprensión de los clientes fue posible cumplir todos los compromisos financieros a tiempo, sin dejar de cumplir también con ellos de la mejor manera posible.

El crecimiento y la diversificación

El negocio fue creciendo y eso generó en Ronald el deseo de ampliarse. Ahora con más experiencia empresarial a su favor, se hizo más fácil abrir nuevos negocios en la misma rama. Los beneficios generados por la tapicería fueron invertidos en la apertura de nuevas tiendas, en un principio en la misma ciudad, y con un posterior despliegue a los pueblos cercanos con un buen potencial de clientes.

El negocio fue creciendo y eso generó en Ronald el deseo de ampliarse. Ahora con más experiencia empresarial a su favor, se hizo más fácil abrir nuevos negocios en la misma rama.

En el año 2000 contaba con un ayudante en la producción, en el 2001 contrató al primer reformador de muebles, y fue empleando un ayudante más por año hasta 2003, cuando se estructuró mejor la fábrica, y debió contratar a cuatro empleados más. En 2006 abrió otra tienda en el mismo condado de João Monlevade, Amerikan Interiores, donde contaba con tres empleados, que en 2007 se vieron reforzados por un reformador y un constructor de muebles. En 2008 abrió otro local, Amerikan Interiores e Planejados, en la ciudad de Ipatinga, con 250.000 habitantes, para la cual contrató a cuatro personas.

En 2009, tres más fueron necesarios para el mantenimiento de los negocios. Hoy, en 2010, son 24 empleados quienes trabajan para las empresas de Ronald Fernandes da Veiga. La tendencia de estos años muestra un crecimiento de modo linear, y en los próximos diez años, Ronald planea abrir nuevas tiendas de tapicería en otras capitales brasileñas.

Recientemente, el emprendedor decidió incursionar en una nueva rama de negocios, muy diferente de la tapicería. El gusto por la naturaleza lo llevó a invertir en la compra de dos granjas en la región, que bautizó Paraíso Rural Amerikan y Amerikan Granja. La búsqueda de la sensación de bienestar y tranquilidad, y la oportunidad

“Es bueno tomar cursos, ingresar en programas, y hacer investigaciones de mercado antes de iniciar el negocio, así como mantenerse actualizado sobre los productos y los cambios en el comportamiento y los gustos de los clientes potenciales”.

de disfrutar de la naturaleza con comodidad y confort, generó una nueva idea de negocio: un hotel hacienda, siendo ésta la primera inversión de este emprendedor en el sector del ocio y el turismo, y que estará listo para recibir turistas en 2011.

Los servicios que se ofrecen en Paraíso Rural Amerikan siguen la línea del modelo de negocios adoptado por Ronald en sus otras empresas, en el sentido de la alta calidad en la prestación de los servicios, ofreciendo atención personalizada a los clientes, en este caso, los turistas. En los próximos cinco años el empresario espera también fortalecer su otro proyecto rural, Amerikan Granja, dedicada al ganado.

Siguiendo la tendencia de crecimiento en el número de empresas fundadas por Ronald desde 1998, con proyección hasta 2020, se podría afirmar que en cinco años el emprendedor podría tener una compañía más, y dos más hacia 2020. Para cada empresa que comienza, son creados al menos cuatro empleos, por lo tanto, en 2015, con una compañía más, la tendencia es que el número de empleados aumente a 28, y para 2020, con dos más, llegue en 36 empleados, como puede verse en la tabla a continuación:

Años	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	...	2015	2020
Nº de Empleados	1	2	5	9	14	18	24	...	28	36

Amerikan Estofados cuenta hoy con doce años de actividades empresariales, cuatro empresas y 24 empleados. Además de la proyección de abrir una tienda en los próximos cinco años en Belo Horizonte, capital del estado de Minas Gerais, con una población de 2,5 millones. Por estos días, no es Ronald quien debe acudir a las instituciones financieras para pedir crédito, pues son ellas quienes lo visitan para ofrecerle préstamos.

Por sus logros y el éxito obtenido en sus emprendimientos, Ronald recibió en 2009 el Premio Distinción ACIMON, entregado por la Asociación de Comercio, Industrial, Agrícola y Servicios de João Monlevade. Y en 2010 obtuvo un reconocimiento regional, el Premio Distinción Mineiro.

Factores del éxito

La persistencia y la dedicación han sido fundamentales en el éxito de este emprendedor, así como el perfeccionismo y una constante insatisfacción, que lo llevan siempre a querer mejorar, buscando mantener una calidad superior, con un impecable servicio al cliente. Los diferenciadores del modelo de negocios de Ronald son precisamente la calidad y la atención al detalle, donde el cliente es la prioridad y la justificación de la existencia de la empresa.

El entusiasmo por el negocio es otra de sus características, que si bien a veces puede dificultar la toma de decisiones de una manera más analítica, al transmitirlo a quienes le rodean, es capaz de crear un ambiente de trabajo agradable y una buena productividad en sus empleados.

"A quienes quieran crear su propia empresa, les aconsejo no temer, puesto que de todas maneras hay riesgos inherentes a la actividad empresarial. Para disminuirlos es importante el conocimiento y la experiencia, propia o de amigos, para la adecuada gestión de la empresa. Es bueno tomar cursos, ingresar en programas, y hacer investigaciones de mercado antes de iniciar el negocio, así como mantenerse actualizado sobre los productos y los cambios en el comportamiento y los gustos de los clientes potenciales", sugiere el emprendedor.

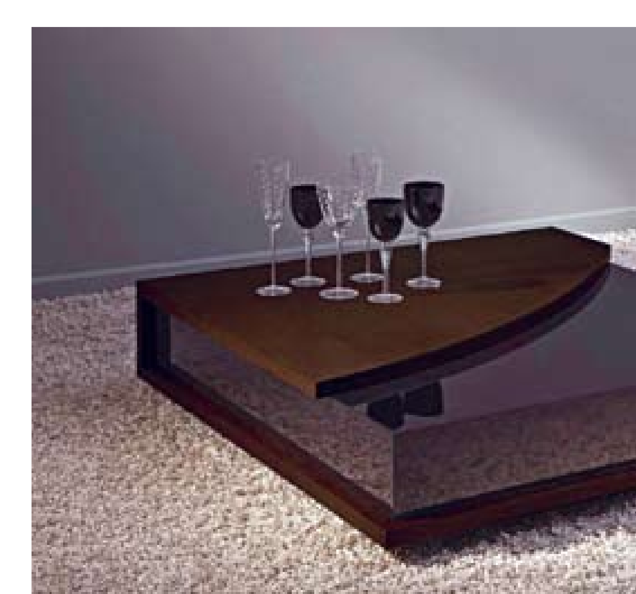
Si bien la innovación no es un factor que destaque en el inicio de las actividades de este empresario, Ronald supo encontrar un nicho para lograr la supervivencia y el éxito de su empresa en un mercado establecido y competitivo, siendo la alta calidad de sus productos y un servicio personalizado, las principales ventajas competitivas que desarrolló como modelo de negocios de Amerikan Estofados.

El emprendedor tuvo la tenacidad y el valor para perseverar en un momento crítico, cuando se incendiaron sus instalaciones, pero pese a las dificultades, mantuvo la fuerza de sus convicciones. Con optimismo y resiliencia reanudó el camino hasta lograr el éxito y la futura expansión de sus empresas.

Un gran apoyo en el camino de Ronald ha sido su esposa, quien participa del programa de emprendimiento llamado 10.000 Mujeres -organizado por Don Cabral,







FGV, IE y Goldman Sachs- a través del cual ella también se ha preparado para ayudar en la gestión de las empresas, obteniendo una mayor visión empresarial y conocimiento de la actividad.

A manera de corolario: datos sobre el emprendimiento en Brasil

Alrededor de la mitad de los emprendedores nacientes en Brasil, entre los años 2002 a 2009, sólo utilizaron sus propios recursos para empezar sus negocios.

Según las últimas investigaciones del GEM (Global Entrepreneurship Monitor), la tasa de emprendedores en etapa inicial en Brasil es de 15%. Este número fue mayor al del año anterior, que había sido de 12%. El crecimiento de la actividad emprendedora en el país durante 2009 se debe principalmente, a que el número de emprendedores nacientes casi se duplicó, de 2,93% en 2008, al 5,78%.

El grupo de edad que comprende entre 35 y 44 años conformó la tasa más alta de emprendedores. El 18,7% de los brasileños en ese rango etario estaban realizando alguna actividad emprendedora en 2009, comparado con el 17,9% de aquellos con edades comprendidas entre 25 y 34 años que emprendieron ese año.

La percepción de que en los próximos seis meses puede aparecer una buena oportunidad para iniciar un nuevo negocio en la región donde viven, está presente en 57,3% de los emprendedores investigados en 2009; pero esta percepción es menor en la población adulta, con un 47,9%.

Dentro de la población adulta de Brasil, 56,9% se consideran poseedores de conocimientos, habilidades y experiencia necesarias para crear una nueva empresa. Entre los emprendedores la percepción es mayor, llega a 72%.

Alrededor de la mitad de los emprendedores nacientes en Brasil, entre los años 2002 a 2009, sólo utilizaron sus propios recursos para empezar sus negocios.

La motivación para emprender, tanto por oportunidad como por necesidad, registró un aumento en sus tasas en 2009. Cuando analizamos la relación de los emprendedores en etapa inicial por oportunidad y necesidad, en 2009 registró una disminución, pasando de 2:1 en 2008 a 1,6:1 en 2009, es decir, por cada emprendedor por necesidad fue un 1,6 quienes lo hicieron por oportunidad. Así, el emprendimiento en Brasil continúa siendo impulsado principalmente por la oportunidad.

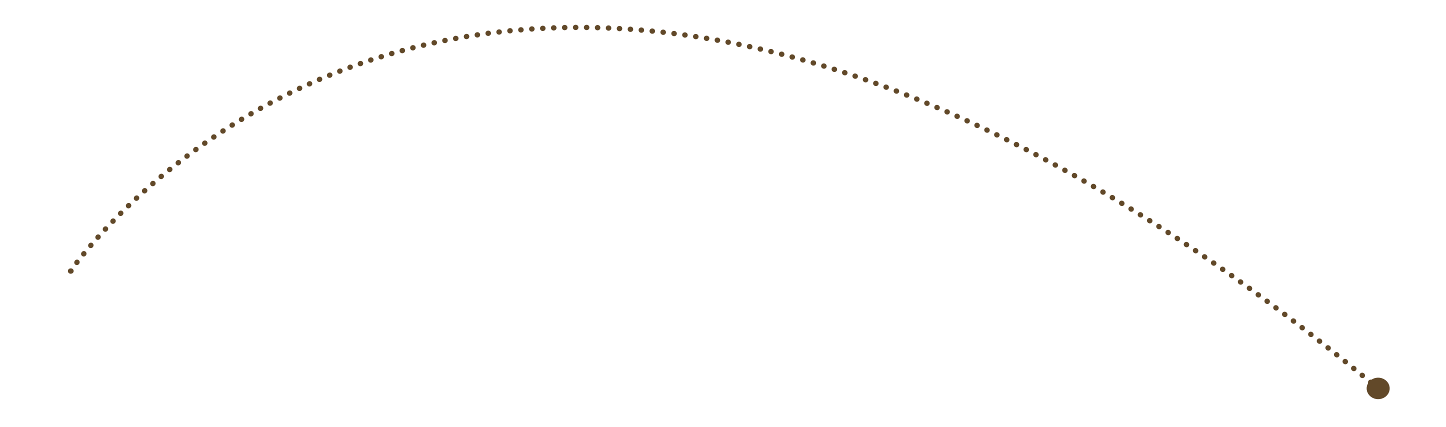
La tasa de interrupción del negocio en el país fue de 5,9% en 2009. Las principales razones para la discontinuidad están relacionadas con dificultades financieras inherentes a la empresa, ya que el negocio no es rentable, y por la dificultad en la obtención de recursos financieros.

Los productos comercializados por el empresario en etapa inicial son conocidos por el mercado en el 83,5% de los casos. La percepción es que hay muchos competidores en los rubros donde los negocios se están creando, ya que de acuerdo a la investigación GEM realizada en 2009, sólo el 6% de los emprendedores no tiene competidores en su área.

Brasil tiene la proporción más baja (8,2%) de las empresas con un cierto contenido innovador entre los países que participaron en la investigación en 2009.

Los números arrojados por la investigación GEM en 2009 evidencian que el 50,6% de los emprendedores en etapa inicial no esperan crear puestos de trabajo en los próximos cinco años; 34% tienen planes para crear uno a cinco puestos; 11% de 6 a 19 posiciones, mientras que sólo el 3,8% se pueden llamar emprendimientos de alto potencial de crecimiento, con la esperanza de emplear a más de 20 personas en su actividad emprendedora en los próximos cinco años.

Autores: Simara M. de Souza Silveira G., Joana Paula Machado,
Romeu Friedlaender Junior.





OMAMET (CHILE)

Luis Alberto Gutiérrez, el emprendedor.

Introducción

Luis Alberto Gutiérrez (56) es un hombre que, a decir de la gente, se ha hecho a sí mismo. Un emprendedor nato, desde niño tenía sueños y proyectos más allá de sus posibilidades inmediatas.

Nacido en Molina, Región del Maule (Centro-sur de Chile) es el segundo de siete hermanos. Hijo de un maestro carpintero y albañil, la prematura muerte de su madre y la escasez económica marcaron el futuro de Luis Alberto y de sus hermanos, empujándolos tempranamente al mundo del trabajo.

Debió luchar por terminar el colegio, mientras trabajaba como obrero. Pero él tenía claro que debía estudiar, siempre ha tenido un gran empeño por aprender. Se sentía orgulloso de sus ganas de superarse, y tuvo la suerte de que sus empleadores lo apoyaron.

Su tesón, la fuerza de sus sueños, así como su capacidad para generar relaciones e insertarse en redes gremiales y sociales, coludieron para que llegara a emprender y formara una exitosa empresa que nada tiene que ver con sus sueños infantiles, pero que sin duda, superó sus expectativas.

Sus años de estudiante y sus inicios como obrero

Aunque la mayor parte de su familia directa trabajaba en el campo y no tuvo grandes modelos de emprendimiento, fue importante la influencia que ejercieron sobre Luis Alberto unos familiares por el lado de su padre, empresarios microbuse-

ros y dueños de talleres de bicicletas. Él soñaba también con tener una empresa de microbuses y con hacer dinero. Antes de los 14 años ya trabajaba en la calle como vendedor ambulante, otras veces como mozo de aseo y mandados, y como empleado en almacenes.

"Yo, de niño, estaba siempre haciendo o pensando cosas en que los demás no pensaban. Quería ser chofer de micro, porque según mi criterio infantil, ellos recibían plata todos los días. Vendía en la calle y hasta los 14 años pensaba que así se podía uno ganar la vida. Ahí aprendí lo que es costo y lo que es utilidad, y no olvido esa lección básica y necesaria para mantener una sana liquidez", recuerda Luis Alberto.

A los 14 años hizo una pausa y dejó de estudiar en el Seminario de Peñaflor. Retomó a los 17 en el Liceo Nocturno de Puente Alto, hasta terminar cuarto medio y rendir la prueba de aptitud académica para el ingreso a la universidad. Por esa misma época, entró a trabajar en Fundición Nadal - Kinderman, cuyos empleadores, los hermanos argentinos de apellido Nadal, fueron importantes en esta etapa de la vida de Luis Alberto, pues le dieron la oportunidad de trabajar y estudiar al mismo tiempo.

"Cuando yo tenía 17 años me sentía más que mis compañeros obreros, porque ellos no estudiaban. Se pasaban a tomar cerveza al frente y yo me iba al colegio. En esos años fui haciendo una diferencia mental de lo que era un simple trabajador y un trabajador estudiante, que tiene más posibilidades", cuenta.

Desde entonces ya participaba activamente en política y en el trabajo era líder de los trabajadores. Luego de terminar el colegio, fue aceptado en la carrera de Construcción Civil en La Serena, pero finalmente no se matriculó, y entró en cambio al año siguiente al Instituto Electrónico Gamma. Hizo también dos años en el DUOC, obteniendo el título de Sub Técnico en Electrónica con Mención en Radio y TV.

Experiencia en fundiciones y el primer intento por emprender

En 1976 entró a trabajar en la Fundición Silverman, donde estuvo hasta 1978, cuando se cambió a Fundición Manchester, donde estuvo hasta 1980. Fue despe-

dido por conflictivo, y luego recontratado en 1984, por otros dos años. Estas experiencias laborales en Pymes le dieron a Luis Alberto la oportunidad de aprender sobre la gestión y el know how de aquel rubro específico.

"Lo que más valoro de estos trabajos que tuve son los aprendizajes técnicos, lo que aprendí de mis jefes, también de los maestros que eran mis pares en el trabajo, y de los dirigentes sindicales. Siempre he aprendido de las personas en general que me rodean en todo ámbito de la vida, como por ejemplo, puedo nombrar el director del colegio de mis hijos", cuenta Gutiérrez.

En 1986 se atrevió con su primer emprendimiento formal en el área metalúrgica, a través de la iniciación de actividades como persona natural ("Luis Gutiérrez Rojas"). Entre los 26 y los 28 años trabajó de forma independiente, con una máquina de soldar que le permitió mantenerse. A los 44 años, con más experiencia a cuesta, formaliza su emprendimiento con el nombre de OMAMET (una sociedad de responsabilidad limitada).

Sobre la industria y el mercado específico

"Cuando yo tenía 17 años me sentía más que mis compañeros obreros, porque ellos no estudiaban. Se pasaban a tomar cerveza al frente y yo me iba al colegio".

Fundición se llama al proceso de fabricación de piezas metálicas o plásticas, por medio del derretimiento de un material que luego es introducido en un molde donde se solidifica. El origen de este método se encuentra en la pre-historia, en el periodo que los arqueólogos llaman calcolítico, en el cual los metales fueron por primera vez dominados, y que precedió a la era del bronce. No está claro cómo se introdujo el fuego como elemento para moldear los metales, pero se postula que la primera fundición debe haber sido un incendio forestal que al originar altas temperaturas logró reducir las rocas metálicas.

Las primeras fundiciones conocidas comenzaron en China en el siglo I AC, pero no llegaron a Europa hasta el siglo XIII, cuando aparecieron los primeros altos hornos. Las nuevas aleaciones de cobre, el uso de elementos químicos, los nuevos procesos para fabricar moldes, y las mejoras en las técnicas de fusión, han contribuido para que la fundición tenga actualmente un alto grado de industrialización, siendo



sus productos precisos para el funcionamiento de maquinarias en toda la industria y en particular para la minería.

El mercado de fundiciones es muy competitivo en precio, y no existe un operador dominante. Actualmente hay en Chile alrededor de 100 fundiciones, de las cuales unas 20 son competencia de OMAMET, empresa que alcanza actualmente un 5% aproximado de participación en el mercado. La tecnología no sufre cambios muy bruscos en esta industria, sin embargo, se requiere de una elevada inversión en maquinarias, y también en personal especializado, por lo que el rubro presenta altas barreras de entrada. Por lo mismo, tampoco resulta fácil decidir la salida.

Creación y puesta en marcha de OMAMET

La empresa OMAMET, dedicada al rubro de la fundición y fabricación de piezas mecanizadas de bronce, acero y aluminio, se inició con ese nombre en 1998, a partir del primer emprendimiento "Luis Gutiérrez Rojas", con un escaso capital de sólo

$40.000 (US $80 aproximadamente). Nació a partir de la compra de un reproceso de polvo de bronce que Luis Alberto adquirió a la empresa donde trabajaba. Tuvo guardado el material por dos años hasta que un ex jefe, Francisco Kinderman, le arrendó hornos para poder procesarlo.

Luego compró maquinaria usada y la ajustó a sus requirimientos y procesos. Visitó a los mismos clientes y proveedores que conocía, para ofrecerles un precio bajo, atención oportuna y un trato personalizado. Esos fueron finalmente los factores diferenciadores.

Los primeros cinco años de esta microempresa familiar fueron difíciles. Luis Alberto trabajaba con su hermano y su cuñado, él mismo compraba la parafina para operar y la transportaba en su motocicleta. Operaba sólo en Santiago, y en los comienzos tenía a cuatro empresas como su más directa competencia; mientras recién aparecía en Chile el plástico industrial como producto sustituto del bronce, además del fierro fundido y el acero, que también hacían las veces de reemplazantes.

Uno de los grandes obstáculos que debió superar en los primeros años de operación fue la inundación de su planta. Pero el trabajo y el esfuerzo rindieron sus frutos, las ventas fueron subiendo de a poco, y a medida que fue creciendo, fue contratando más gente, varios de ellos ex compañeros de trabajos anteriores.







A los ocho años de funcionamiento de la empresa, pudo instalarse en su actual propiedad. Fue sólo entonces que pidió su primer crédito, ya que por esos años su principal cuidado era el manejo de la caja, tal como cuando era un vendedor ambulante, compraba en efectivo o bien con tres cheques; y arrendaba el equipamiento que le faltara. Esta época marcó su paso, por volumen de ventas, de micro a pequeña empresa.

Hoy, aunque ha ido creciendo, OMAMET sigue siendo una empresa esencialmente familiar. De hecho, su sigla recoge las iniciales de los nombres de la familia del emprendedor, y en ella Luis Alberto trabaja junto a sus hijos Marco, Ingeniero Mecánico; y Aquiles, Técnico en Administración de Operaciones.

Sobre la empresa – buscando la calidad y el buen servicio

OMAMET se especializa en la fabricación y comercialización de piezas y repuestos fundidos para la industria en general, en diversas aleaciones de bronce, plomo, cupro, alumnio, manganeso, níquel, acero y fierro fundido, entre otros. La planta, ubicada en San Bernardo, tiene una capacidad de 1.400 kg de pieza limpia. Cuenta además, con un empleado comercial en Antofagasta.

La estructura de la empresa está organizada en torno a un Gerente General (el emprendedor), Gerentes de Ventas, de Ingeniería y Producción (sus hijos), un Departamento Comercial, un Departamento de Contabilidad y Administración, y un Área de Representaciones. Cuenta con 35 empleados, con un promedio de permanencia superior a los 15 años.

"Nuestro servicio implica satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales e internacionales en cuanto al desarrollo, fundición y mecanizado de piezas y repuestos", expresa Gutiérrez.

Entre sus clientes, OMAMET atiende a empresas mineras, pesqueras, papeleras, acereras y otras, a lo largo de todo el país, con quienes mantiene relaciones de largo plazo, así como también con sus proveedores de metales, químicos y materiales

Entre sus clientes, OMAMET atiende a empresas mineras, pesqueras, papeleras, acereras y otras, a lo largo de todo el país.

“Mi idea no es producir tanto, sino comercializar más. Cuidar al máximo los costos y maximizar la rentabilidad”.

refractarios. Sus múltiples viajes al extranjero le han permitido también incorporar proveedores internacionales y traer representaciones.

Todos sus productos son elaborados bajo un estricto proceso de producción, en el cual las coladas de material son muestreadas y revisadas para determinar que la composición de la aleación sea correcta según los estándares de las normas SAE, ASTM o AISI. El Departamento de Ingeniería a su vez, somete a estudio de factibilidad técnica todas las nuevas piezas. Una vez aprobado el estudio, se elabora el modelo de acuerdo con los requerimientos de los clientes y se establece la pauta de fabricación del proceso productivo indicando el material, los sistemas de alimentación y salida, la temperatura de fundición, el tiempo de secado y de desmolde de la pieza, y el tipo de corte.

La empresa cuenta con la certificación de calidad ISO 9001, y desde el punto de vista tecnológico, ha realizado fuertes inversiones en los últimos dos años, especialmente en equipos como hornos de inducción y cubas, espectrómetros, mezcladores y recuperadores de arena, hornos de tratamiento térmico y filtros de manga, varios de los cuales ha comprado en Alemania. Las crecientes exigencias ambientales también han llevado a la empresa a invertir bastante en diversas mejoras en la planta; y actualmente forma parte del Acuerdo de Producción Limpia para el manejo de residuos industriales.

OMAMET ha contratado varias asistencias técnicas que le han servido para mejorar su gestión, y ha participado en alrededor de diez misiones tecnológicas y comerciales, siendo las más destacadas a Alemania y Brasil. Ha utilizado créditos con garantía de FOGAPE, ha participado en cuatro Proyectos de Fomento Asociativo (PROFO), en dos Programas de Desarrollo de Proveedores (PDP), en un PTI (Santiago Puerta Sur), y en instrumentos CORFO y SERCOTEC. Además, mantiene una asesoría permanente con Servtherm, empresa brasileña encargada de asesorar, mantener y capacitar al personal en sistemas de inducción.

OMAMET pertenece a la Asociación Gremial de Industriales de San Bernardo. El empresario tiene una buena relación con su equipo de trabajadores, basada en la confianza establecida tras largos años de trabajo conjunto. Luis Alberto, que también ha sido obrero, se ha preocupado de dotar a los trabajadores de seguridad

en sus faenas. Los ha capacitado en prevención de riesgos, logrando una tasa de accidentabilidad de 0.3%. También ha utilizado el instrumento de SENCE11 para la realización de cursos de mueblería, tecnología del cobre y modelación, y ha enviado a algunos de sus trabajadores a pasantías tecnológicas a Brasil.

Se preocupa asimismo de que los sueldos sean justos, pues de alguna manera se siente responsable de las 35 familias de sus empleados. Sin embargo, sus viajes por Europa, Brasil y China, lo han llevado a comparar, llegando a la convicción de que al trabajador chileno le falta dedicación al trabajo y responsabilidad. *¿Cómo lograr que los trabajadores sean más comprometidos y motivados?*

En los últimos años, OMAMET creció en volumen de ventas, pasando a ser una empresa de tamaño mediano, con una inversión promedio anual de US $100.000. Se ha consolidado en su sector y hoy está valorizada en US $3 millones, manteniendo una deuda de un tercio de ese valor. En tanto, sus ventas se encuentran diversificadas, con su principal cliente representando un 16% del total de ventas, y el segundo llegando a un 7%.

Perspectivas de la empresa a futuro

"En mi visión, el mercado que otorga mayor valor agregado es el mecanizado en acero, por eso estamos apuntando hacia él. Mi idea no es producir tanto, sino comercializar más. Cuidar al máximo los costos y maximizar la rentabilidad", dice el emprendedor.

Actualmente además, la empresa está creciendo impulsada por negocios a pedido, que le significan desafíos comerciales y de ingeniería, y cuyos productos representan entre un 20% a 40% de sus ventas.

Para el año 2011, Luis Alberto espera un repunte de un 5% en las ventas, pero también está consciente de que debe invertir en maquinaria para los procesos de

11 En Chile existe una franquicia tributaria que permite descontar anualmente hasta el 1% de la planilla por gastos de capacitación.

mecanizado. Estima que a futuro habrá mayores exigencias ambientales, lo cual puede traducirse en menos clientes desde la pequeña minería. En cuanto a empleo, espera crecer en unos tres puestos de trabajo (9%).

"En términos personales, creo que mis hijos deben asumir más el negocio. Me gustaría dejarlos en la parte fundición y yo ver más lo metal mecánico. Es que hay que tener mucha paciencia y dedicación para la fundición, y yo ya me estoy cansando", dice Gutiérrez.

Características que han marcado el éxito

"Como empresario, creo que hay que hacer equipos de trabajo, que hay que convencer a los demás, idealmente en forma consciente, pero si no es así con disciplina, con seducción en el buen sentido de la palabra".

Tal vez la principal característica que ha marcado el destino de este exitoso empresario que comenzó desde cero, es su tenacidad y su enorme afán por aprender. Es también un gran buscador de oportunidades. Ha usado todas las posibilidades a su alcance para ser mejor; ha tomado cursos en Gestión y Plan de Negocios12, ha participado en misiones tecnológicas a diferentes partes del mundo, ha recibido consultorías, y buscado diversas formas de financiamiento.

Ha mantenido un espíritu positivo y la vista fija en sus sueños desde el comienzo. Siempre dijo y creyó que su empresa tenía que resultar y por lo mismo, nunca pensó en un plan alternativo si fracasara. A decir de sus conocidos, Luis Alberto es un trabajador incansable, que puede partir desde la madrugada si es preciso con tal de cumplir sus tareas. Es ambicioso, no quiere ser un competidor más, busca estar en la vanguardia. Es exigente consigo mismo y con quienes trabajan con él.

Se define como un hombre ordenado, y aún cuando es empresario mantiene hábitos que adquirió siendo empleado, como el trabajo dentro de un horario y con un sueldo; su afán es buscar la seguridad para su grupo familiar y educar a sus hijos.

En el plano personal, sus valores humanistas y cristianos lo han llevado a tener una visión de mundo que le ha servido para generar buenas relaciones con traba-

12 "Crecer con su empresa", FUNDES.

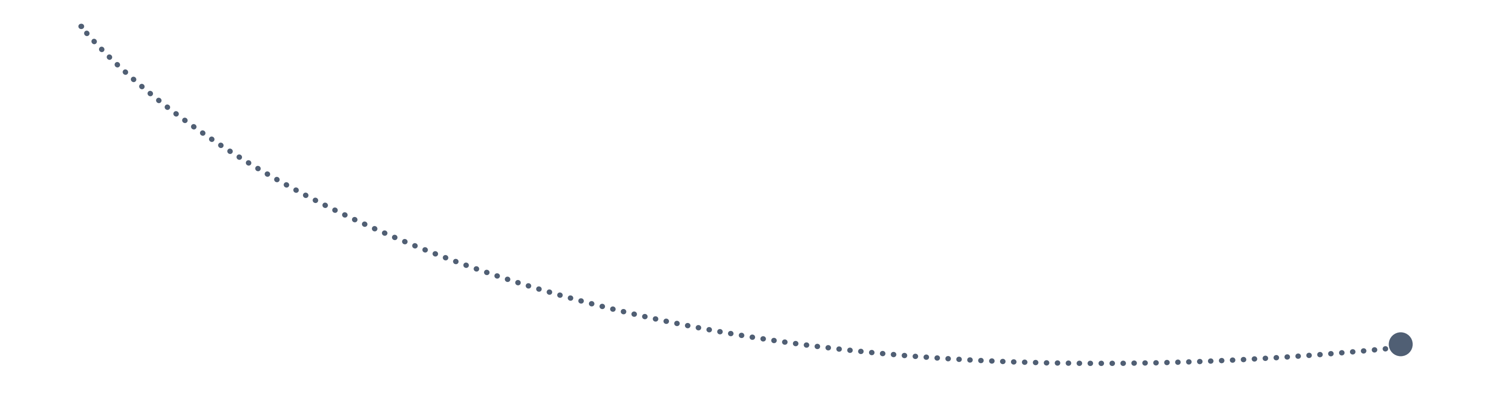
jadores y empresarios. Su pertenencia al Club Rotario[13] también lo ha marcado, cuyo lema "dar de sí antes de pensar en sí", lo ha inspirado a trabajar éticamente, con buena voluntad y tolerancia, haciendo donaciones y ayudando a los demás en todo lo posible.

"Como empresario, creo que hay que hacer equipos de trabajo, que hay que convencer a los demás, idealmente en forma consciente, pero si no es así con disciplina, con seducción en el buen sentido de la palabra. Cuesta harto, porque hay diferentes miradas, pero se puede hacer…", dice el emprendedor.

Luis Alberto tiene una amplia perspectiva y la capacidad para distinguir y apreciar modelos entre sus conocidos; es un eterno agradecido de las personas que han influido sabiamente en su vida. Este emprendedor se da cuenta de que todas las situaciones son útiles, incluso las equivocaciones y los fracasos en los negocios que le han aportado valiosas lecciones.

Autora: Irma Gutiérrez, FUNDES Chile.





13 Rotary International es una organización cuyos miembros son líderes de empresas comerciales o profesionales, quienes "proporcionan servicio humanitario, alientan altos estándares de ética en todas las vocaciones y ayudan a crear buena voluntad y paz en el mundo". Su lema es "dar de sí antes de pensar en si" y "se beneficia quien mejor sirve". Fuente: www.wikipedia.cl.



VACUNEMOS COLOMBIA (COLOMBIA)

El emprendedor, Octavio Dávila.

Introducción

Octavio Dávila (45) es Médico Pediatra con especialización en Gerencia en Salud, y un MBA de la Universidad Externado de Colombia. Su padre también es médico de profesión, y su madre es empresaria del sector textil.

El afán por aprender y la búsqueda de una constante formación, además de la capacidad de mirar en perspectiva y la tenacidad para trabajar, han sido características fundamentales de la personalidad de este profesional de la salud, que lo han llevado a ser un exitoso emprendedor, en un rubro que no es fácil.

El sector de la vacunación presenta muchas barreras y dificultades. Pero su fuerza interior y el deseo de dejar un legado a su familia le permitió resistir las adversidades de los primeros años, y seguir dándole empuje a su empresa, que hoy es de las más exitosas en su rubro en Colombia. Con miras al crecimiento y a la diversificación de sus productos y servicios, el futuro de este emprendimiento se ve bastante promisorio.

Primeras experiencias, aprendizaje y formación

El primer acercamiento de Octavio a la administración de negocios se remonta a una empresa familiar en el rubro textil, *Creaciones Chiqui,* formada por su madre y donde él desde niño tuvo contacto directo con las correrías de ventas, el manejo de locales y la atención de clientes.

Algunos años después, él mismo se aventuró con negocios tentativos en el comercio de confecciones, probó suerte en el rubro ganadero y en el sector de la comida rá-

pida. Todas ellas, experiencias que le permitieron ensayar en la creación de negocios, y en el desarrollo de ideas específicas y factores que podrían generar ingresos, pero no contaba aún con el conocimiento necesario para asegurar su perdurabilidad.

"Muchas de las grandes empresas de hoy pudieron haberse iniciado como pequeños negocios, pero yo considero, probablemente por mi formación, que el conocimiento es la base fundamental del éxito. Y yo aún tenía mucho que aprender en esa época", sostiene Octavio.

Su primera experiencia administrativa fue como Gerente del Hospital San Antonio de Natagaima, en 1995, en la época en que se estaba aplicando la ley 100 Colombiana, que cambió el concepto de seguridad social en salud del país. La institución estaba en una situación crítica, con un presupuesto de US $300.000 y un déficit del 75%. Octavio trabajó afanosamente para sacarla adelante, con una visión de equipo y una austera administración.

Pero lo más destacable de su gestión fue un innovador método de consecución de recursos, estructurando un área de elaboración de proyectos que permitía obtener recursos desde el gobierno central. Así, encontró una forma de hacer productiva la institución y logró sistematizarla, creando una central de urgencias, renovando la hotelería y generando proyectos que hicieron posible la instalación de un área de cirugía y la incorporación de varias otras especialidades médicas.

Todo lo anterior mejoró el servicio a la comunidad y la facturación al Estado creció, triplicando el presupuesto al tercer año, con un superávit de US $100.000. También se preocupó de la formación del personal, el 30% del cual sólo contaba con educación secundaria, logrando que el 90% de ellos se graduara de una carrera técnica o profesional, financiada en parte por el hospital.

Octavio también avanzó en sus estudios, realizando una especialización en Gerencia Hospitalaria, lo cual sumado a la experiencia del día a día, le permitió obtener habilidades para la administración, la identificación de oportunidades y la búsqueda de soluciones metodológicas.

Posteriormente, se trasladó a la ciudad de Bogotá, donde se especializó en Pediatría, graduándose en el año 2000. Entre 1998 y 1999, trabajó paralelamente en Neo-

natología y en 2002 fue nombrado Coordinador General de la Unidad de Cuidado Intensivo Neonatal y Pediátrico de una pequeña clínica de Bogotá, dedicada al cuidado de recién nacidos con condiciones de riesgo, donde Octavio pudo desarrollar competencias relacionadas con la comunicación, el direccionamiento estratégico y el cumplimiento de metas. Su propia meta consistía por ahora en seguir aprendiendo, para después emprender en su propio negocio.

Surge la idea – sus motivos para emprender

"Cuando le presentamos las primeras cifras a nuestro asesor, estábamos convencidos de lo exitoso que sería el negocio y de la gran cantidad de dinero que haríamos en corto plazo. Pero en menos de 15 minutos, nuestra información inicial estaba desbaratada y nos habían puesto los pies en el suelo".

La independencia económica, la autogestión y el legado familiar, son algunas de las motivaciones que llevaron a Octavio Dávila a decidirse por emprender. Un factor importante que lo impulsó a tener su propia empresa fueron las ganas de estar más tiempo cerca de su familia.

"El poder estar más con mi familia motiva mi emprendimiento, porque así puedo dedicarme más a ellos y ser dueño de mi tiempo. Además, deseo dejarles un legado que asegure su futuro, más aún en economías tan volátiles como la colombiana, donde no tenemos certeza de nuestro futuro laboral y menos aún del pensional", expresa Dávila.

La idea –que surgió al entrar en contacto con un socio inicial- era la siguiente: crear un centro de vacunación que fuera diferente a los existentes en el país. Para minimizar el riesgo de fracaso, se decidió iniciar un proceso de incubación de la empresa, por lo que visitaron el Departamento de Desarrollo Empresarial de Coomeva, donde tuvieron oportunidad de escuchar innumerables charlas de emprendedores.

Comenzaron también a reunir información sobre el mercado. Las fuentes iniciales se basaron en datos del Departamento Nacional de Estadísticas (DANE) e incluían proyecciones de población en el Distrito Capital a una década y estadísticas de vacunación, segmentación de la población por estrato, rango de edad y ubicación geográfica, el listado de instituciones escolares públicas y privadas, además de otros datos relacionados. Esa información se convirtió en un plan de negocios estratégico y posteriormente en un análisis financiero por parte de un analista externo.

"Cuando le presentamos las primeras cifras a nuestro asesor, estábamos conven-

cidos de lo exitoso que sería el negocio y de la gran cantidad de dinero que haríamos en corto plazo. Pero en menos de 15 minutos, nuestra información inicial estaba desbaratada y nos habían puesto los pies en el suelo. Entendí que obtener el éxito depara un enorme sacrificio y que de ninguna manera las cosas son tan fáciles como a veces se consideran", sostiene el médico.

Investigando el mercado y definiendo el financiamiento

El desarrollo de la empresa sobre tierra más segura requirió de mucha más indagación. Para identificar a los competidores por ejemplo, se hicieron visitas de clientes incógnitos, que permitieron conocer de primera mano la calidad del servicio de la futura competencia, observando el nivel de la atención y los tiempos de espera. Se identificó a la población objeto, su segmentación y los nichos iniciales de atención, dentro de los que se encontraba la remisión de médicos y la atención a jardines infantiles.

La información de primera mano se llevó a estadísticas y movimientos contables, permitiendo considerar criterios importantes a tener en cuenta en la realización del negocio. Con un completo estudio de mercado y conociendo la competencia y los factores claves de éxito, se hizo una proyección de ventas a cinco años, que incorporaba un plan estratégico. En ese sentido, se estableció que en cuanto a la ubicación, el centro vacunatorio debía situarse en el sector de salud de la ciudad.

Lo siguiente era encontrar el financiamiento. Octavio y su socio acordaron poner un 30% del total requerido entre ambos, y para el 70% restante decidieron pedir un crédito al Fondo Nacional de Garantías (FNG), que genera apoyo al desarrollo empresarial.

"Yo por mi parte, me encontraba con mis finanzas en rojo producto de un trabajo donde no me pagaron los servicios; mis ahorros habían desaparecido y mis ingresos apenas daban para sostener a mi familia. Pero mi historial financiero intachable permitió que el 15% que yo debía aportar a la empresa me fuera prestado", cuenta el emprendedor.

Vacunemos Colombia – la empresa y las dificultades iniciales

Vacunemos Colombia comenzó a operar como Pyme en abril de 2004. Lo primero que hizo Octavio fue identificar dónde enviaban los médicos a vacunarse a sus pacientes, y los invitó a encontrar un mejor servicio en sus recién inauguradas instalaciones. Al cabo de un trimestre, el 90% de estos médicos prescribían su formulación de vacunación a la nueva empresa.

Vacunemos Colombia comenzó a operar como Pyme en abril de 2004. Lo primero que hizo Octavio fue identificar dónde enviaban los médicos a vacunarse a sus pacientes, y los invitó a encontrar un mejor servicio en sus recién inauguradas instalaciones.

"Nos fortalecimos en atención, programábamos vacunación a domicilio, e iniciamos una nueva etapa de mercadeo en este sector, haciendo seguimiento a la vacunación en las primeras 24 horas y recordando las siguientes citas hasta lograr la cobertura completa de la vacunación, servicio que el Estado no provee. Esto generó un voz a voz, y en los primeros 18 meses, nuestra estadística varió en cuanto a remisión por formulación médica de 95% a 40%, mientras la referencia por otros usuarios subió al 60%, creando recordación de marca y posicionamiento de nuestro nombre", cuenta Dávila.

Las ventas iban en aumento, pero distaban del plan de negocios original. El primer mes bordearon los US $630, cuando el plan decía US $1684; el segundo mes fueron de US $1315 contra US $1842, y al tercer mes de US $1682 contra US $1900 planeados. Esto llevó a que uno de los socios fundadores (Doctor Germán Álvarez), solicitara cerrar la empresa, por no estar generándose las ganancias esperadas. Pero existía una deuda importante de US$ 52.000, además de la responsabilidad debida al personal contratado y a quienes creyeron en el proyecto, por lo que Octavio decidió asumir la deuda completa y continuar con la empresa.

Existían factores que podían favorecer su crecimiento, como por ejemplo el desabastecimiento provisional de una de las vacunas líderes, además de que contaban con la aceptación del servicio por parte de las empresas proveedoras y de varios médicos que les remitían a sus pacientes. Los números mostraban un lento pero constante crecimiento de las ventas, por lo que se decidió continuar con el plan de negocios, con una pequeña variación: la incorporación de un canal adicional de ventas hacia las empresas, a través de la vacunación empresarial.

Era una oportunidad no estudiada anteriormente, que significó una nueva veta por aprovechar, que no se había identificado durante el plan de negocios. Llegaron a ella por casualidad, cuando se les pidió que presentaran una propuesta a un banco para efectuar una vacunación. Vacunemos Colombia fue elegida entre varios otros, por incorporar un valor agregado que las empresas grandes no tenían, la participación de un pediatra en la coordinación directa del proceso de vacunación. Nació así un segundo canal de trabajo, que año tras año se ha ido fortaleciendo hasta transformarse en un pilar fundamental de las actividades de la empresa.

Vacunemos Colombia cuenta actualmente con tres áreas de negocios: el centro de vacunación como tal, un canal de distribución de vacunas y el área de vacunación



empresarial. Distribuye la totalidad de las vacunas que existen en el país, y en el año 2008, ocupaba el tercer puesto en la comercialización de vacunas a nivel nacional, compitiendo directamente con grandes empresas del sector de la salud. Como Pyme y sin contar con clientes cautivos, la empresa logró vender ese año más de 200 dosis mensuales de una vacuna líder, la misma cifra promedio a la que llegaban las grandes clínicas con más de 100 mil clientes cautivos.

El despegue hacia el éxito

El buen nivel demostrado por la empresa, llevó a que una multinacional les ofreciera, en el año 2006, comercializar un producto a nivel nacional, lo que llevó a un crecimiento del 600%, llegando a una rotación de 1200 dosis mensuales. Luego,



otras dos multinacionales ofrecieron su distribución. A partir de ahí, tres nuevas grandes empresas que llegaron al país incluyeron a Vacunemos Colombia como su distribuidora.

Al cabo de 15 meses, la empresa vendía el mismo número de biológicos que otras de gran trayectoria como la Cruz Roja, Compensar y Colsanitas. Viendo el potencial de desarrollo, los laboratorios productores de vacunas les ofrecieron hacer la distribución de sus vacunas a pediatras, clínicas, cajas de compensación y médicos, convirtiendo a la empresa en parte de su cadena de suministro. Esto logró proyectarla a nivel nacional. Y en ese momento de crecimiento de la empresa, el emprendedor buscó también crecer desde la perspectiva académica.

"Los emprendedores muchas veces no consideran la formación académica como algo necesario. Otros dudan si es suficiente para asegurar el éxito y permitir el crecimiento. Entre estos últimos estaba yo, pero de todas maneras pienso que el estudio es necesario", cuenta el médico.

Inicialmente fue una formación autodidacta, pues luego de su especialización administrativa en salud, Octavio siguió leyendo toda revista administrativa que cayó en sus manos. Hasta que se decidió a realizar un MBA, el cual ha resultado ser un pilar de gran importancia para el fundamento, la construcción y el crecimiento de su empresa.

"Me cautivó desde el primer momento, cuando comencé a leer una serie de cátedras que en mi vida había escuchado, sobre prospectiva, entorno y competitividad, sostenibilidad, geopolítica, etc. Encontré en la Maestría la información, el conocimiento, la estructura, la metodología, las bases y la motivación que me permitirían hacer que mi empresa siguiera creciendo", relata.

Vacunemos Colombia cuenta actualmente con tres áreas de negocios: el centro de vacunación como tal, un canal de distribución de vacunas y el área de vacunación empresarial.

Sobre el mercado de las vacunas

En el sector de las vacunas existen altas barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores, siendo las principales: el acceso a la materia prima, la curva de aprendizaje y experiencia, la regulación y los marcos de legalidad. Octavio y su

equipo por tanto, no esperan un alto riesgo en la posibilidad de nuevos competidores que deseen ingresar al mercado de las vacunas.

El poder de negociación del comprador se encuentra en equilibrio en este sector, expresado principalmente por el grado de importancia del insumo, la exclusividad, los costos de cambio y el hecho de que las compras se basan en atributos y capital relacional, lo que en la visión de Octavio, les genera un grado de tranquilidad al estar en una posición equilibrada.

Visto desde la perspectiva de la industria, el poder de negociación del proveedor oscila entre equilibrio medio a alto, basado principalmente en la importancia del sector para el proveedor y en la baja concentración de proveedores. En tanto el grado de rivalidad entre competidores es alto, basado principalmente en que son muchos y en los activos fijos especializados, los costos fijos y la falta de diferenciación.

"Existe un riesgo equilibrado en cuanto a amenaza de sustitutos, con tendencia a medio-alto en el sector de las vacunas, principalmente por el riesgo de incorporación de vacunas al plan estatal de vacunación y por el bajo valor percibido en el país, en el sentido de que un usuario está dispuesto a excluir la vacunación frente a muchas otras necesidades o deseos básicos", cuenta Dávila.

Un análisis estratégico del comportamiento del sector debe abarcar sus vertientes mundial, nacional y estatal. En el mercado internacional por su parte, el desarrollo de I+D en vacunas ha generado grandes movimientos en la industria farmacéutica a nivel mundial. Se han creado nuevos biológicos, se han formalizado fusiones entre casas de vacunas y se ha deslocalizado la producción a países emergentes.

A pesar del desarrollo internacional de biológicos, la tendencia local en los últimos seis años ha mostrado que el precio de las vacunas se ha incrementado entre un 17% y un 35%, y al mismo tiempo su rentabilidad ha decrecido entre un 40% y un 54%, en las vacunas Pareto. Esto, en parte debido a que se presentó en los dos años anteriores un incremento de la oferta de producto, lo que conllevó transitoriamente a hacinamiento industrial, con la consiguiente estrategia de precio en los vacunadores.

En cuanto al Estado, una de sus responsabilidades es garantizar los servicios de salud, y sin duda, es más rentable la prevención. Por su parte, el principal objetivo

de las casas de vacunas es la incorporación de estos productos al programa estatal de vacunación. Por lo que estos dos factores han resultado en que varios biológicos hayan pasado del mercado privado al mercado público.

Situación actual de la empresa

La incorporación de dos vacunas al PAI (plan de vacunación oficial del Ministerio de Salud) en el 2009, presentó un impacto directo en el desarrollo del negocio, al disminuir en 40% el total de las ventas de la empresa en ese año. Esta situación, y el análisis del progresivo deterioro del sector, llevó a Octavio y a su equipo a buscar nuevas unidades de negocios.

“Los emprendedores muchas veces no consideran la formación académica como algo necesario. Otros dudan si es suficiente para asegurar el éxito y permitir el crecimiento”.

Producto de ese esfuerzo nació OVC Bell, una nueva área de negocios, enfocada en la distribución de un producto dermo-cosmético que alcanzó en 2010, a los cinco meses de su nacimiento, un crecimiento en ventas que representa el 40% del total de la empresa. OVC Bell incorporó recientemente 15 nuevos productos en su cadena de distribución y está desarrollando la atención directa al cliente final. La empresa continua la búsqueda en mercados internacionales de productos cosméticos y de biotecnología, proyectando incorporar tres nuevos productos biotecnológicos para el 2011.

Durante 2010, Vacunemos Colombia se ha focalizado también en Salud Ocupacional, prestando servicios a algunas de las principales empresas administradoras de riesgos profesionales, en cuanto a principios de oportunidad, accesibilidad y calidad del servicio.

“Nos dimos cuenta que haber permanecido durante cinco años en el mismo sector, sin diversificar, se constituía en nuestra principal amenaza. Nuestras fortalezas están en la cadena de suministro, la calidad de la atención al cliente y el alto conocimiento de nuestra área comercial. Con esto en mente, nos pusimos a trabajar en identificar las tendencias en la cadena productiva del sector de la salud, para decidir cuál debe ser la siguiente unidad estratégica de negocios”, cuenta el emprendedor.

A continuación se observa el crecimiento de la empresa reflejado en su nivel de ventas anuales y en el número de empleados, desde su nacimiento hasta 2009:

Año	Ventas Anuales	Empleados	Crecimiento
2004	$ 183.238.770	4	0
2005	$ 574.387.000	6	313%
2006	$ 1.682.472.601	12	293%
2007	$ 3.750.607.396	21	223%
2008	$ 5.000.000.000	30	133%
2009	$3.159.582.932	14	-36%

Perspectivas futuras

La gestión estratégica de la empresa implica desarrollar un análisis de los productos basándose en las tendencias futuras de los segmentos escogidos, lo que permite identificar de manera consciente los escenarios en los que participará la organización.

"A corto plazo hemos definido los nichos de actividades que nos aseguren mantenernos en el sector en el que la empresa nació. Esto incluye la decisión de eliminar algunas de las ineficiencias que el mercado y nuestras posiciones nos llevaron a tener. La rentabilidad, el ROE, la calidad en la prestación del servicio y la oportunidad se convirtieron en nuestros factores críticos de éxito, muy ligados a la internacionalización de la empresa con la consiguiente diversificación de productos", expresa Dávila.

A mediano plazo se estableció una estrategia basada en la incorporación de productos importados en tres segmentos específicos: cosmética, biotecnología y atención del adulto mayor, para lo que se están conformando las unidades de negocios correspondientes.

"Sin estrategia no hay metas… Cuando hay estrategia y se sigue, el éxito no es seguro pero es cercano. La comunicación es muy importante también, sin ella no hay logros del equipo", sostiene el emprendedor.

A largo plazo será el análisis prospectivo, basado en vigilancia tecnológica, el que identificará los productos que la empresa producirá, teniendo en cuenta las tendencias del mercado de la salud, en los tres segmentos en que se mueve la empresa, basándose en la perdurabilidad, el crecimiento y la innovación.

"Hemos iniciado una etapa de identificación del futuro de la salud, que nos permita garantizar a nuestros clientes productos de alta tecnología, con la calidad que nos ha caracterizado y cuyo acceso no esté restringido por factores económicos", puntualiza.

Factores claves del éxito

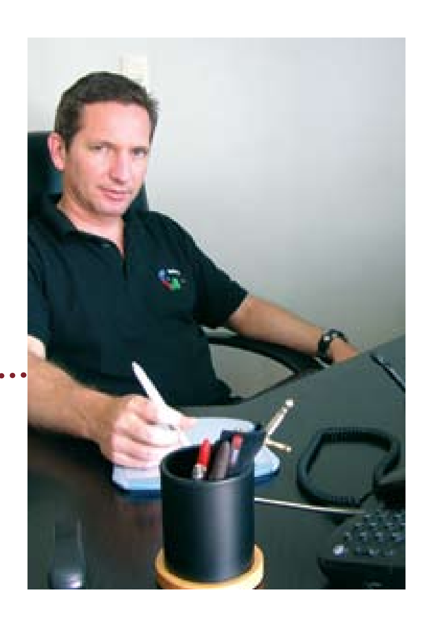
En el ámbito institucional, sin duda un factor clave en el éxito alcanzado por esta empresa ha sido la entrega de un servicio de altísima calidad, donde prima la calidez, la información, la comodidad, la atención a domicilio, y las formas de pago, así como los precios competitivos y la efectividad en el resultado del producto suministrado. Ha sido importante también la existencia de un servicio post venta que incluye seguimiento y agendamiento de citas.

En el área de la vacunación empresarial, ha sido primordial la oportunidad en la prestación del servicio, el adaptarse a la necesidad del cliente; la promoción de las vacunas con base en conocimiento científico, la sensibilización de los usuarios, y el servicio post venta.

En cuanto a la distribución, ha sido clave la agilidad en el despacho, la calidad del embalaje, la consistencia de productos y la rapidez de entrega. Así como también la variedad de productos, la atención personalizada y el óptimo sistema de solicitud de pedidos.

Autor: José Antonio Meza.





GRÁFIKA DESIGN (COSTA RICA)

El emprendedor, Álvaro Durán Ribas.

Introducción

Álvaro Durán (36) realizó estudios en Bellas Artes y Ciencias de la Comunicación Colectiva en la Universidad de Costa Rica, pero él mismo reconoce que ha adquirido el mayor porcentaje de su conocimiento de forma autodidacta.

Luego de trabajar como diagramador de un diario, emprendió junto a un socio la creación de una revista, que si bien le sirvió para obtener experiencia, no logró despegar del todo como negocio. Fue después, en su propia empresa de diseño gráfico y páginas web, donde ha encontrado el éxito y un mayor bienestar económico.

La empresa ha crecido, presentando ventas estimadas al 2010 por US $140.000. Pero el camino no ha estado exento de dificultades, ya que el sector del diseño no es fácil para las Pymes, menos en tiempos de crisis económica. Hay mucha competencia, pero Álvaro ha sabido encontrar un nicho y sobrevivir en el mercado, diversificando su oferta y poniendo especial atención en la calidad y en el servicio al cliente. Sin embargo, en la actualidad enfrenta varios desafíos, principalmente en cuanto a la necesidad de mejorar la gestión de la empresa e incorporar una estrategia de mercadeo, para lograr alcanzar las ambiciosas metas que se plantea para el futuro.

Sus inicios en el mundo del diseño gráfico

En 1992, después de finalizar la secundaria con honores (tercer promedio nacional), Álvaro realizó estudios durante dos años en Bellas Artes y Ciencias de la Comunicación Colectiva, con énfasis en Publicidad, en la Universidad de Costa Rica. Pero no sentía que fuera realmente su vocación, a lo que se sumó que debió buscar un ingreso fijo por el embarazo de su novia.

De esta forma inició en 1994 su primer trabajo de medio tiempo, como mensa-

jero en Chavarría Consultores, una pequeña empresa dedicada al diseño y diagramación de brochures. Trabajó en esto durante seis meses, y lo que iba aprendiendo lo combinaba con una exploración autodidacta en el manejo de computadores y programas de diseño.

"Empecé a jugar con programas como PhotoShop y Quark Express, haciendo locuras, para ver cómo funcionaban esas cosas… y me empezó a gustar", cuenta Álvaro.

Este conocimiento le abrió las puertas para entrar, poco después, a trabajar en el diario costarricense La República, de cobertura nacional. Se inició en el puesto de diagramador y en poco tiempo estuvo a cargo del diseño de varios suplementos. Trabajó durante nueve meses en ese medio, tiempo durante el cual aprendió mucho, pero debió irse cuando el diario se vendió.

Entonces volvió a Chavarría Consultores como diseñador por seis meses más, pero le fue mal, pues a veces ni siquiera le pagaban. Fue en esa época cuando nació la idea de crear su propia empresa.

Un primer intento – la revista de surf

Mientras era el encargado de diseño del suplemento "Oleajes" en el diario La República, tuvo la oportunidad de conocer a "Quique", un francés dedicado al surf y a la fotografía. Cuando Álvaro salió del diario, entre ambos fundaron la revista "Surfos", dedicada, como su nombre lo dice, al deporte del surf en Costa Rica.

"Pedí un préstamo de un millón de colones para comprar mi primera computadora, un scanner y un hub. Yo era el encargado del diseño, pero como microempresa que era, debía velar también por muchas de las tareas en el proceso de publicación, desde la contratación de proveedores, pasando por el diseño, hasta la difusión y venta de la revista…", relata el emprendedor.

Esta microempresa sufrió, al igual que muchas otras, problemas de gestión, falta de organización administrativa y hasta dificultades personales entre los socios. Álvaro era quien trabajaba más, *"pasaba hasta tres días seguidos sin ir a la casa"* y en su percepción no ganaba decentemente. Por lo que después de tres años, en 1998,

tomó la decisión de independizarse y puso su oficina en un cuarto de una casa que alquilaba su mamá.

Nacimiento y evolución de Gráfika Design

"En un principio la empresa ofrecía exclusivamente el servicio de diseño gráfico, haciendo anuncios para revistas, brochures y trabajos similares. Pero tenía tiempo libre, que aprovechaba para meterme en Internet, ya que en esa época había mucho que aprender… casi nadie hacía sitios web por ejemplo", cuenta Álvaro.

Así, agregó el servicio de diseño de páginas web, lo que le permitió a la empresa ir creciendo, hasta tener cuatro empleados fijos. Gracias a este crecimiento, Álvaro se decidió a alquilar una oficina independiente un año después, especializándose en el diseño web. Así nació formalmente Gráfika Design, empresa que ha continuado en un proceso de crecimiento y consolidación constante.

Durante seis años, Álvaro combinó las labores de su propio negocio con las de empleado de medio tiempo. Primero en la empresa de publicidad Publinet, donde trabajó poco más de un año y donde, si bien económicamente no tuvo grandes avances, sí se le dio la oportunidad de incrementar a gran velocidad su conocimiento técnico, especialmente en cuanto al diseño en lenguaje HTML, video digital y multimedia. La salida de esta empresa se debió a que sentía que su ingreso era bajo, por lo que decidió abocarse por unos meses enteramente a Gráfika.

Un tiempo después comenzó a laborar en paralelo con Admintek, donde estuvo por cinco años. Esta empresa ofrecía el servicio de hospedaje, diseño y programación de páginas web, especialmente para casinos en línea. Álvaro tenía a su cargo el departamento de diseño.

"En esta empresa tuve acceso a tecnología de punta, pudiendo profundizar en el conocimiento técnico del diseño web. Una experiencia importante que rescato es haber aprendido a trabajar bajo presión, pues en un día debía diseñar y subir una página web completa", cuenta Álvaro.

Admintek fue creciendo aceleradamente, por lo que requería de más servicios

de Álvaro, pero a la vez este crecimiento era causado por mayores ventas de publicidad en las páginas, programación y servicio de alojamiento, y menos desde el diseño. De esta forma, al mismo tiempo que se ocupaban más servicios de diseño, éste se iba haciendo relativamente menos importante, y Álvaro se iba sintiendo cada vez más desplazado.

Paralelamente, Gráfika iba adquiriendo más clientes y el potencial del mercado se veía prometedor por lo que en 2005, el emprendedor tomó la decisión de dedicarse tiempo completo a su empresa.

Sobre Gráfika Design S.A.

El principal servicio ofrecido por la empresa es el diseño gráfico de páginas web, que consiste en la planificación, el diseño y la implementación de sitios en Internet; pero no implica sólo incorporar una plantilla en línea, también requiere considerar variables como la navegación, la interacción, el uso, la estructura de la información y las relaciones entre audio, texto, imagen y video.

"Una experiencia importante que rescato es haber aprendido a trabajar bajo presión, pues en un día debía diseñar y subir una página web completa".

Gráfika a la vez ofrece una variedad de servicios relacionados: asesoría de mercadeo, en la cual se analiza la necesidad del cliente para buscar la mejor solución a esa necesidad; alojamiento en un servidor; mantenimiento y actualizaciones de páginas web; mercadeo en línea (publicidad por clicks, anuncios en páginas web, envíos de correo masivos, optimización en buscadores y uso de redes sociales, entre otros); además de diseño gráfico y multimedia, utilizando una combinación de diferentes medios (auditivos, visuales, de animación y 3D) para lograr comunicar un mensaje.

Situación actual – las ventajas competitivas

Actualmente la empresa se ubica en Sabanilla, Montes de Oca de San José, en una oficina alquilada de 180 metros cuadrados, donde laboran cinco personas de forma permanente, y con el apoyo de consultores externos en temas especializados que se suman dependiendo del trabajo contratado.

“Se trata de ofrecer toda nuestra experiencia en todos los servicios que sabemos dar. Trabajamos estrechamente con el cliente… la mayoría terminan convirtiéndose en amigos”.

Las principales ventajas competitivas que el emprendedor observa de su empresa son:

Experiencia y estabilidad. En el sector en que se desenvuelve Gráfika, nuevas empresas nacen permanentemente, pero su vida es efímera. Álvaro calcula que, como mucho, son cuatro las empresas que han podido mantenerse a través del tiempo. Por su experiencia y el tiempo en el mercado, Gráfika ha conseguido un alto grado de confianza de parte de los clientes.

Diversificación. Al inicio, más que de una manera estratégica, Gráfika fue diversificando su gama de servicios por necesidad; pero cuando descubrió el valor de la diversificación, la ha ido incorporando ya de forma consiente. Actualmente la empresa puede ofrecer una solución integral a sus clientes.

“He aprendido que los clientes no desean tener muchos proveedores sino uno, confiable, de muchos servicios. Hoy día, en Gráfika es estratégico el innovar e incorporar nuevos servicios constantemente”, expresa el empresario.

Poca dependencia de proveedores. Por la especialización que han tenido en el diseño de páginas web y en el crecimiento vertical de sus servicios, la dependencia con proveedores no es fuerte. Esto les permite tener un alto grado de control sobre todo el proceso de producción del producto final, de su calidad y sobre el servicio post venta al cliente.

Poca competencia específica. Álvaro nota que el sector del diseño web no tiene muchos oferentes especializados; hay numerosos diseñadores gráficos pero pocos diseñadores web. La competencia por tanto, la conforman diseñadores gráficos que se incorporan a ofrecer el servicio en web, pero sin el conocimiento previo y sin contar con las capacidades técnicas necesarias.

Servicio al cliente. El servicio de Gráfika no es sólo el diseño de la página web. La empresa busca suministrar un servicio integral, que se inicia desde la asesoría para encontrar la mejor solución a la necesidad puntual del cliente, su creación e implementación, su mantenimiento y la incorporación de mejoras continuas en el ti*empo.*

“Se trata de ofrecer toda nuestra experiencia en todos los servicios que sabemos

dar. Trabajamos estrechamente con el cliente… la mayoría termina convirtiéndose en amigos", cuenta Álvaro.

Las debilidades reconocidas

Por otro lado, Gráfika tiene claras sus debilidades, el equipo ha tomado conciencia de ellas y están actualmente en la búsqueda de una estrategia para solucionarlas. Por ejemplo, se están replanteando el modelo de negocios de la empresa, de cuya importancia tomaron conciencia gracias al fenómeno reciente de la crisis del año 2009, cuando vivieron una fuerte disminución de las ventas. Entre estas debilidades destacan:

Recurso humano volátil. No se ha podido establecer un equipo permanente en el departamento de diseño, lo cual Gráfika identifica como un problema del entorno de la empresa.

"Los diseñadores apenas empiezan a aprender, se independizan, y al país han llegado grandes empresas multinacionales que pagan mucho, y están esperando encontrar gente buena para llevársela… a pesar de que ofrecen trabajos tediosos y rutinarios. Para Gráfika resulta difícil competir salarialmente con estas transnacionales", asegura.



Estacionalidad en ventas. Los ingresos de la empresa han mostrado una gran estacionalidad, acentuándose durante el 2009 y el primer semestre de 2010, cuando se han dado las principales secuelas de la crisis económica. Por lo tanto, recientemente han buscado ofrecer servicios que generen ingresos fijos mensuales, como es el alojamiento de sitios web (actualmente tienen 150 cuentas en sus servidores dedicados, que pagan una mensualidad), servicios de mercadeo de los sitios, cuentas de mantenimiento, entre otros.

No existe en la empresa una política de precios. Llevan 10 años sin cambiar los valores al público.

Baja gestión empresarial. Álvaro califica como "mala" la administración del negocio. Sin embargo, expresa el deseo de formalizar y estabilizar la empresa,

para lo cual el equipo está actualizándose con cursos de capacitación en gestión empresarial; además proyectan contratar prontamente un gerente administrativo.

Nunca han tenido una estrategia de mercadeo. Los clientes han llegado por recomendación. Pero si el afán es desarrollarse, están consientes de que es necesario implementar una estrategia de acción proactiva en esta línea.

La capacidad para generar ventas recae en manos de Álvaro, quien a la vez es el principal técnico de la empresa. Por tanto, es necesaria la separación de la fuerza de ventas del departamento técnico, y su especialización.

En cuanto al crecimiento de la empresa, otra debilidad que puede observarse en Gráfika, es que los informes financieros que lleva son en base a estimaciones, sin tener aún una formalidad en esta área. A partir de estas estimaciones, las ventas por año, en dólares estadounidenses, presentan la siguiente evolución desde la creación de la empresa:


Ruth Livingstone

En el año 2005 (estimado) Gráfika partió con ventas de unos US $50.000, para aumentar a US $60.000 en 2006. A partir de ahí hubo un crecimiento vertiginoso, y se duplicaron las ventas para el año 2007. El pico fue alcanzado en el 2008, con US $160.000 en ventas. Luego vino una caída, en gran medida por la crisis, que bajó las ventas a US $120.000 en 2009. En 2010 vino un repunte, con actuales ventas por US $140.000, que se espera sigan aumentando.

El sector del diseño

En Costa Rica se pueden rescatar tres hechos que muestran el gran dinamismo de este sector durante los últimos años: las universidades públicas tienen más de 25 años creando profesionales relacionados al sector de diseño; las privadas llevan 15 años; y en el 2008 se declaró el diseño como una industria de interés nacional.

Por ser un sector relativamente nuevo, su estudio no ha sido profundo. La única referencia encontrada es el "Estudio de la relación oferta-demanda de las Mipymes del sector diseño y el sector audiovisual del gran área metropolitana (GAM) de

Costa Rica", aún sin publicar, el cual se basó en la entrevista a 185 Mipymes. Los principales hallazgos del estudio se resumen a continuación.

En cuanto a la oferta:

El sector está constituido en su mayoría por Mipymes de los subsectores del diseño gráfico (56,2%), el diseño de producto y/ó industrial (46,5%) y el diseño web (37,8%). La preponderancia del diseño gráfico y web se explica principalmente por la importancia creciente que las instituciones le otorgan a la imagen corporativa para promocionarse.

La preponderancia del diseño gráfico y web se explica principalmente por la importancia creciente que las instituciones le otorgan a la imagen corporativa para promocionarse.

En el área de diseño gráfico y especialmente en diseño web, se destaca un mejor perfil empresarial que en las otras áreas; en el sentido de que están registradas como empresas. Solo el 44,3% cuenta con más de seis años de permanencia en el mercado. Un tercio de las empresas, 31,9%, tienen una antigüedad de 3 a 5 años.

No se obtuvieron datos representativos sobre niveles de ventas, pero las cifras reflejan brechas importantes entre los diseñadores por la calidad de los productos y los ingresos que de ellos se derivan. Por un lado, se observa la presencia de productos de alta calidad, que se destacan por la creatividad, innovación y el arte que conllevan y que se realizan a excelentes precios de mercado. Por otro lado, se encuentran productos de diseñadores que están en una fase muy básica de su actividad.

El 55% de las empresas sólo comercializan en el mercado nacional, el 0,5% lo hacen para el mercado extranjero, el 44,3% restante, comercializa en ambos mercados. Las microempresas de diseño muestran una mayor capacidad de incursión en los mercados internacionales que sus similares de otros sectores de la economía. Una explicación probable se relaciona con las características tecnológicas del sector y los esfuerzos-país por desarrollar una importante oferta de formación profesional técnica y universitaria en estas áreas.

Una característica del sector es la diversificación de la cartera de clientes. El 76,8% de las Mipymes de diseño vende a consumidores finales. Un 60,5%, le vende a empresas pequeñas. El 58,4%, tiene como clientes a las empresas medianas. El 40% señala que entre sus clientes están las empresas grandes. El 28,1% declaran que

> “Hay una creciente preocupación mundial por los temas ambientales, que posiciona el diseño como la gran herramienta para re-inventar productos, logrando propuestas ambientalmente amigables y responsables”.

mantienen relaciones a nivel de proveedores con las instituciones públicas.

Existe una necesidad de encadenamiento en las compras institucionales del sector público y en industrializar la producción. Se evalúa un alto nivel tecnológico competitivo, pero a la vez se plantea tener conocimiento de la existencia de nuevas tecnologías, que podrían hacer sus negocios aún más competitivos.

En materia de recursos humanos, el 87% de las Mipymes califican su personal como altamente capacitado. Sólo el 46% señala que ha recibido alguna capacitación en materia administrativa, y los principales temas abarcados son administración general, contabilidad y finanzas.

En cuanto a la demanda:

Las empresas de los sectores de servicios (44%) y las de comercio (32%), son las que aparecen como las principales consumidoras de los productos de diseño. Los productos de diseño más adquiridos se relacionan con el diseño gráfico (entre el 68 y el 71% de las organizaciones), el diseño web (63%), los textiles e indumentaria (44%) y el diseño de producto (43%, principalmente mobiliario).

Los servicios de diseño se utilizan para imagen corporativa (coinciden el 81,3%), la promoción de la empresa (65,3%) y el aumento de las ventas (60%). Las empresas consumidoras destacan la calidad de los productos de diseño adquiridos. El 57,3% de la muestra los califica de excelentes y muy buenos. El 36% dice que son buenos. Y solamente el 4% dice que son regulares.

Entre el 54% y el 56% de las organizaciones consumidoras contratan diseño no como un proceso continuo, sino como medida de respuesta ante una necesidad que identifican en el mercado, o una necesidad específica propia.

Los recursos para el desarrollo de proyectos de diseño, provienen de fuentes internas, según el 40% de las organizaciones; y el 41,3% señala una mezcla entre recursos propios internos y externos, lo que sugiere que las inversiones en productos de diseño se financian en su mayoría con fondos privados propios y recursos privados de origen externo.

La recomendación de terceras personas (52% en organizaciones con departa-

mento de diseño propio; 72% en las organizaciones que no lo tienen) y la búsqueda por Internet (36% y 18%, respectivamente), son los medios más usados por las organizaciones para identificar proveedores de diseño.

En síntesis general, cabe señalar que el sector presenta grandes fortalezas para su desarrollo, entre las que destacan: alta participación en el mercado internacional; la capacidad que muestra para actuar de manera eficiente y rentable utilizando el marco organizativo de la microempresa; la alta formación técnica de los propietarios y administradores, así como del recurso humano, en general con que cuentan las empresas.

La presencia de gran cantidad de diseñadores free-lance que se encuentran en el mercado deseosos de mejorar su capacidad y la calidad de sus productos, constituyen un contingente de inmensa riqueza para el crecimiento del sector formal del diseño; la diversificación y diferenciación de sus productos, que orienta sobre la capacidad del sector para innovar a través del diseño; la valoración positiva que se hace de los productos de diseño, tanto por parte de los oferentes como de las organizaciones consumidoras, lo que se traduce en la capacidad exportadora del sector; y el efecto multiplicador del diseño en todas las esferas de la vida económica, social, cultural y artística del país.

Por el lado de las debilidades, se observa principalmente la poca industrialización del diseño nacional, los altos costos de producción en el país, la presencia de gran cantidad de diseñadores free-lance que compiten con los oferentes del sector formal, no siempre con la calidad ni con los precios correspondientes (competencia desleal); el desconocimiento de temas de gestión empresarial, de mercadeo, de ventas, de comercio internacional y de otros relacionados con la vigilancia tecnológica que deben desarrollar para mantener una dinámica de protección y ampliación de su participación en el mercado; además de la ausencia de una organización gremial y profesional fuerte, que represente los intereses del sector y acompañe la gestión gubernamental en su beneficio.

El sector también enfrenta grandes amenazas, que se relacionan con el desconocimiento a nivel nacional, principalmente empresarial, de los beneficios que representa el diseño para la competitividad; la ausencia de cultura nacional hacia



el reconocimiento del diseño y hacia el respeto de los derechos de autor, aunque actualmente se está realizando una regulación en el marco de la normativa de los tratados de libre comercio; y un sector institucional gubernamental y público que aún no ha sido concientizado sobre la importancia y las medidas que se requieren para impulsar el diseño.

Finalmente, por el lado de las oportunidades, se vislumbra un crecimiento de la importancia del diseño a nivel global y en las crecientes inversiones que los países realizan para su fortalecimiento; la potencial demanda que se identifica en el exterior y en el mercado local hacia los productos de diseño nacional, que se refleja en la proporción de Mipymes que exportan y en la dinámica de crecimiento que ha mostrado el sector en los últimos años; la posibilidad de relaciones de cooperación con organizaciones de diseño de mayor experiencia a nivel internacional; la interiorización cada vez mayor en las empresas de los beneficios asociados a la innovación con diseño; y la existencia de un marco legal que obliga a las instituciones públicas costarricenses a intervenir en apoyo del sector.

"Además, hay una creciente preocupación mundial por los temas ambientales, que posiciona el diseño como la gran herramienta para re-inventar productos, logrando propuestas ambientalmente amigables y responsables", expresa el empresario.

Perspectivas y desafíos a futuro

Actualmente Gráfika sobrevive, pero genera bajas utilidades. Es cierto que existió una relativa facilidad para generar negocios antes de 2009, con lo cual se cubrían los costos y los importantes aumentos en el salario del dueño. Ello creó una situación de confort, pero hoy la empresa es consciente de que fue un escenario anormal. Por ello y para continuar con el éxito a futuro, el equipo está iniciando un proceso de mejoría de su modelo de negocios, con el fin de convertirse en un referente empresarial en la industria del diseño web, donde Álvaro ve su nicho de mercado.

El proyecto implica mejorar la gestión empresarial de Gráfika reorganizando las principales áreas administrativas. En el corto plazo, la principal estrategia se enfo-

ca en aumentar las ventas y crear una empresa "hermana" o unidad independiente especializada en el mercadeo por Internet, donde ven un gran potencial.

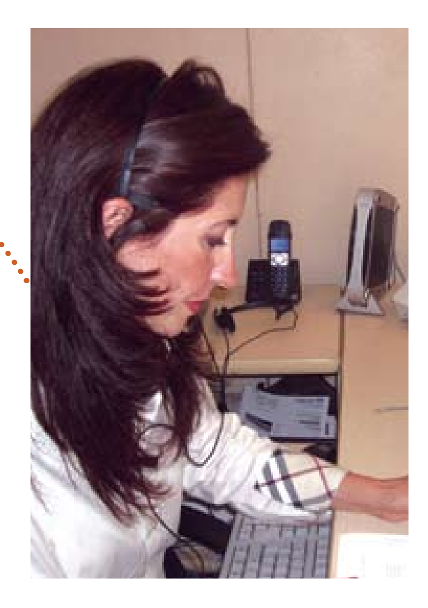
"Planeamos incorporar servicios de programación, pues eso es lo que los clientes nos piden. Las nuevas propuestas que nos llegan quieren que se haga esto y aquello, y que tengan una base de datos... Lo que no tenemos claro es el cómo incorporar este servicio, porque los principales proveedores locales trabajan para el extranjero con empresas gigantes. Si se tiene personal de planta el costo es alto y la demanda aún no cubriría este costo; otra opción es conseguir proveedores en la India ya que, lo que cuesta en Costa Rica US $1500 me cuesta US $140 en India y son buenos", sostiene Álvaro.

A la vez, se dan cuenta de que el segmento al cual deben apuntar es el de empresas más estables, medianas y grandes. Muchos de los clientes de Gráfika han sido microempresas, algunas informales, siendo proyectos pequeños, en ocasiones mal pagados y sin recompra. Este nuevo enfoque ha llevado a la empresa a participar en ferias comerciales y eventos para acceder a este segmento de clientes.

Un sector específico que se desea abordar es el de turismo, que ha sido el sector económico más dinámico de Costa Rica durante los últimos años. Igualmente, desean ofrecer diseño en 3D y trabajar en "open source", pues son herramientas fáciles de manipular, gratis y ya probadas.

En el mediano plazo, la meta es poder ofrecer los servicios en mandarín, dado que este es un mercado con alto potencial para las empresas costarricenses; y en cuanto al largo plazo, el deseo de este osado empresario es convertirse en una empresa internacional de gran tamaño, llegando a ser líder en el mercado mundial.

Autor: Oswaldo Segura, FUNDES.



VIAJES JET (MÉXICO)

La emprendedora, Mónica Bollain.

Introducción

Mónica Bollain (44) nació en Morelia, Estado de Michoacán (occidente de México) y es la cuarta de seis hijos. Después de terminar el colegio, vivió unos años en Europa, antes de regresar a México para estudiar Turismo. No tiene una formación empresarial, y como ella misma lo describe, tampoco *"grandes postgrados"*.

Sin embargo, cuenta con una gran visión, eficiencia y capacidad de trabajo, que le han permitido alcanzar el éxito y la excelencia, primero en una agencia de viajes en la que trabajó, y después en su propia empresa en el mismo rubro, que ya tiene catorce años de existencia y ventas anuales por un millón de dólares, a pesar de las dificultades que enfrenta la industria y que han llevado a muchas empresas de turismo a cerrar operaciones.

Ella ha sabido seguir adelante, con una estrategia basada principalmente en el conocimiento que aporta a sus clientes, a través de un personal bien capacitado y justamente remunerado; valores que ha aprendido en su propia experiencia personal y profesional.

Hoy, se enfrenta a nuevos desafíos con el advenimiento de las nuevas tecnologías y clientes cada vez más exigentes, que obligan a la empresa y a la empresaria a reformularse y diversificarse para lograr mantenerse en un mercado en constante cambio.

Sus inicios en el turismo

Mónica estudió en un colegio de monjas hasta la secundaria, y al terminar la preparatoria decidió irse a estudiar a Europa. Su gusto por los viajes la llevó a pasar tres años en Inglaterra y Francia, aprendiendo el idioma y la cultura de esos países.

De regreso en su ciudad natal, se vio en la encrucijada de escoger una carrera profesional que fuera impartida en una universidad local, pues su familia no le permitió salir a estudiar fuera nuevamente. De la oferta local, e inspirada por su experiencia en el extranjero, escogió la carrera de Turismo; decisión que sin saberlo en ese momento, definiría su vida, pues había escogido un camino que la fascinaría.

Mónica decidió trabajar mientras estudiaba. Consiguió empleo de medio tiempo en una agencia de turismo -Viajes Tampa- ávida de aprender lo que no le enseñaban en la escuela. Poco a poco fue teniendo más responsabilidad, y a falta de un liderazgo definido dentro de la empresa, ella lo fue tomando, movida por sus ganas de superación. Paralelamente se fue capacitando, tomando todos los cursos que impartían las líneas aéreas, las empresas navieras y los mayoristas.

La flexibilidad de trabajo que tenía en Viajes Tampa, permitió a Mónica innovar en diferentes aéreas, creando sus propias estrategias de ventas y sistema de trabajo. Un vacío de conducción generó un ambiente propicio para la innovación, y le permitió desarrollar liderazgo y hacer crecer el negocio; contrató más personal, implementó nuevas tecnologías y sistemas de tele reservaciones, así como nuevas estrategias de venta. Trabajaba largas jornadas, y fue bajo su liderazgo que Viajes Tampa comenzó a crecer, pasando de tres a once empleados en esos años, lo que les valió el reconocimiento por ser una agencia premium en ventas, con el cuarto lugar a nivel nacional.

Después de varios años de trabajar para Tampa, sin ver remunerado su trabajo acorde al esfuerzo y la pasión que había puesto en la empresa, empezó a notar que la disparidad entre lo que ella producía y su sueldo era cada vez mayor. Decidió entonces hacer una propuesta a los dueños para comprar acciones de la agencia, pero ellos se negaron a esta sociedad o a venderle la totalidad del negocio, por lo que en 1994, decidió renunciar.

Valorando el propio capital y reestructurando planes

Después de retirarse de viajes Tampa, muy cansada y sin dinero, decidió dedi-


JET
viajes
AVIACSA
KLM
JAL
IBERIA
UNITED
Alitalia
Volar

carse a algo completamente diferente. Tomó un trabajo temporal administrando las huertas de paltas de unos amigos, buscando entre tanto, el tiempo y el espacio para pensar en su futuro.

Pero sus antiguos clientes seguían buscándola, y la gente en la calle le pedía consejo sobre viajes que planeaban hacer; en fin, muchas personas reconocían el profesionalismo, conocimientos y encanto de Mónica. Cuando se dio cuenta que los consejos y la asesoría que daba a sus ex clientes y amigos eran de mucha utilidad, decidió hacer algo al respecto. Pidió ayuda a una amiga, dueña de una agencia de viajes establecida, quien le permitió ocupar un escritorio y una computadora en su agencia por las tardes, a cambio del 50% de las utilidades que generaran sus transacciones.

Sin embargo, los ritmos de trabajo en esta agencia resultaron ser muy diferentes a los que estaba acostumbrada Mónica. El modelo funcionó por un tiempo, pero se le hizo obvio que necesitaba más libertad para trabajar e innovar.

Mónica se daba cuenta de que el capital que había acumulado en conocimiento y en redes era muy valioso. Por lo tanto, sin dinero, pero con ganas, una buena comprensión del negocio y una red construida a lo largo de muchos años de trabajo, decidió aventurarse a abrir su propia empresa.

Nace una nueva empresa

"La principal razón para volverme empresaria fue la búsqueda de la libertad para tomar mis propias decisiones y administrar tanto mi tiempo como mi dinero. Si haces el trabajo, tienes la remuneración justa por el tiempo y el esfuerzo invertido", sostiene la emprendedora.

Cuando se dio cuenta que los consejos y la asesoría que daba a sus ex clientes y amigos eran de mucha utilidad, decidió hacer algo al respecto.

La aventura del emprendimiento comenzó en 1996, con la búsqueda de un local. Mónica decidió que una buena estrategia era poner la nueva agencia en el centro de la ciudad, para aprovechar el tráfico que da esta ubicación.

La inversión para este tipo de negocios no es muy alta, así que tuvo que arreglárselas para comprar el primer equipo a crédito. Pagó las computadoras a 12 meses

sin intereses, con la tarjeta de crédito; los muebles en tres mensualidades, y el resto poco a poco con los primeros flujos de la agencia.

Buscó a sus antiguos contactos, proveedores de servicios, operadores y globalizador; y dado que siempre tuvo una buena relación, todos sus antiguos proveedores reconocieron en ella a una persona seria, trabajadora y con capacidad de vender altos volúmenes, por lo que le ofrecieron la mejor tecnología para la nueva empresa.

Acostumbrada a largas jornadas de trabajo y con un capital social bien establecido, no pasó mucho tiempo antes de que la nueva agencia, Viajes Jet, empezara a crecer y a tener un nivel de ventas importante.

En 1996, año de nacimiento de la empresa, las ventas anuales no alcanzaban los US $200.000. Superó esa barrera en el 2000 y a partir de ahí comenzó a crecer con más fuerza, para en el 2003 llegar a US $500.000. En el 2006 alcanzó ventas anuales por US $700.000 y en 2009 llegó a US $900.000 en ventas.

Hoy, Viajes Jet cuenta con cinco empleados, ventas anuales aproximadas por 13 millones de pesos, equivalentes a un millón de dólares, y una inversión anual aproximada de 700.000 pesos (54 mil dólares).

Información sobre el mercado

Una agencia de viajes es una empresa de servicios turísticos que actúa como intermediario entre personas que requieren viajar, y los prestadores de servicios turísticos, proporcionando orientación y asesoría en los casos correspondientes. Las agencias de viajes se clasifican de acuerdo a su operación, por el mercado que manejan o por la especialidad que adquieren.

Viajes Jet es una empresa de viajes minorista, lo que significa que vende directamente al público servicios turísticos que operan o generan otros prestadores de servicios. Por otro lado, proyectan, elaboran, organizan o venden al turista toda clase de servicios y viajes combinados.

Según la Secretaría de Turismo en México, en el país operan alrededor de 12

mil agencias de viajes, las cuales generan más de 34 mil empleos directos. Estas empresas, principalmente MIPYMES, representan el 4% del producto interno bruto turístico y generan una derrama económica de más de 13 mil millones de pesos anualmente.

Las agencias de viajes, a diferencia de otros negocios del sector turismo, marginan muy poco debido a que la mayor parte de sus ventas provienen de boletos de avión y, sus utilidades, de las comisiones por estas ventas.

La Confederación Nacional de Asociaciones de Agencias de Viajes estima que en la última década han cerrado cerca de 2.300 oficinas comercializadoras de boletos de avión y paquetes turísticos. La situación de las agencias de viajes se agudizó recientemente en México debido a la crisis económica, el brote de influenza en 2009 y la mala imagen del país en los mercados internacionales. Según la Asociación Mexicana de Agencias de Viajes, durante esta crisis han dejado de funcionar 300 agencias de viaje en el país, las cuales no soportaron la caída del turismo.

El contexto macro evidentemente tiene repercusiones en los negocios, y sobre todo en los de menor tamaño. Aunque las ventas de Viajes Jet han aumentado a lo largo de estos 14 años, sus utilidades han ido disminuyendo. El grueso de las ventas de las agencias de viajes minoristas, por lo general, provienen de la venta de boletos de avión, y en el transcurso de los últimos 10 años las aerolíneas han ido bajando las comisiones que daban a las agencias de viajes, pues con el boom de Internet este canal de venta se vuelve secundario.

Aunado a lo anterior, la crisis de la industria aérea ha provocado la quiebra de diversas aerolíneas que representaban una fuente importante de comisiones para Viajes Jet. Algunas de estas quiebras en los últimos años han sido: Aerosudpacífico en 1996, Taesa en 1999, Líneas Aéreas Azteca y Air Madrid en 2006, Aerolíneas Argentinas en su ruta Buenos Aires – México y Aviacsa en 2008, y Mexicana en 2010.

“Cuando yo puse mi agencia en el centro, éramos 11 agencias alrededor, ahora solo queda la mía. Lo que ha hecho la diferencia para Viajes Jet, y nos ha permitido sobrevivir en una época en la que el cliente puede organizar sus viajes a través de Internet, es la asesoría que brindamos a los clientes, la cual sólo puede ser un valor agregado si constantemente se invierte en conocimiento”.

Estrategia de Viajes Jet – conocimiento y personal capacitado

Las nuevas tecnologías en el sector turístico han ocasionado importantes cam-

“Promovemos el ahorro, la confianza, el compromiso y la lealtad con recompensas acordes al trabajo. Promovemos también el equilibrio, el desarrollo personal y profesional, consolidando así una filosofía de servicio con calidad y calidez”.

bios, forzando a las agencias de viajes a analizar su papel en dicha cadena, y en muchos casos a definir nuevos roles. Los clientes demandan más información y más oferta a mejores precios. Aunque la proliferación de opciones para armar los viajes en línea ha dañado estructuralmente el negocio de las agencias de viajes, en muchos casos, la gente consulta Internet, pero acaba comprando a la agencia porque a través de ellos reciben una mayor información, sobre todo de las condiciones del destino y tips de viaje.

Por lo anterior, en la visión de esta emprendedora, la inversión más importante que se puede hacer en este tipo de negocio es en conocimiento. Abrir una agencia de viajes es relativamente sencillo, lo complicado es crear una estrategia diferenciadora que permita a este tipo de negocios permanecer en el mercado. Para desarrollar esta estrategia, es primordial conocer bien los procesos y los productos, así como los destinos y a los operadores turísticos.

En un principio, la ubicación fue un diferenciador para la nueva empresa, pero estar en el centro no le hubiera garantizado sobrevivir.

“Cuando yo puse mi agencia en el centro, éramos 11 agencias alrededor, ahora solo queda la mía. Lo que ha hecho la diferencia para Viajes Jet, y nos ha permitido sobrevivir en una época en la que el cliente puede organizar sus viajes a través de Internet, es la asesoría que brindamos a los clientes, la cual sólo puede ser un valor agregado si constantemente se invierte en conocimiento”, sostiene la empresaria.

La importancia de trabajadores bien preparados

Lo más difícil para las agencias de viajes es conseguir personal capacitado, sobre todo si la estrategia del negocio está basada en la asesoría que se le brinda al cliente, por lo tanto, otra de las estrategias de Viajes Jet es la formación de un equipo de trabajo sólido, con pagos y comisiones justas, acordes a su trabajo y esfuerzo, condiciones que Mónica aprendió a valorar desde su primer trabajo como empleada de una agencia de turismo.

“Promovemos el ahorro, la confianza, el compromiso y la lealtad con recompen-

sas acordes al trabajo. Promovemos también el equilibrio, el desarrollo personal y profesional, consolidando así una filosofía de servicio con calidad y calidez", explica Mónica.

El personal de Viajes Jet tiene mucha experiencia en el rubro. Sus colaboradores han trabajado por muchos años en el sector, lo que les permite tener un mejor entendimiento acerca de las transformaciones que ha sufrido la industria y las nuevas habilidades que se requieren para lograr una diferencia en el mercado.

Para Mónica, además de remuneraciones justas para su personal, es muy importante dividir los beneficios que tanto las líneas aéreas como los proveedores turísticos ofrecen a la agencia: capacitación en nuevas tecnologías, cursos de actualización y viajes para conocer nuevos destinos turísticos.



Miguel Ugalde

Perspectivas y desafíos futuros

Durante la década de los 90, las agencias de viajes podían ganar dinero como portales de redes GDS (Global Distribution System) como lo hace Sabre, de AMR Corp, quienes eran la única opción que tenían los viajeros para comparar rápidamente tarifas de diferentes compañías aéreas. Internet hizo que todo esto cambiara. Las agencias de viajes online ofrecen gratuitamente portales de sistemas GDS, y ahora cualquiera puede comparar las ofertas de las compañías aéreas con unos cuantos clicks.

Cuando la base de los ingresos de un sector desaparece, es hora de renovarse o morir. Expertos en el tema opinan que las agencias tendrán que dejar de ser pequeños comerciantes dependientes de las comisiones, para convertirse en profesionales con grandes conocimientos que proporcionen servicios que los turistas estén dispuestos a pagar.

"Los intermediarios que no añadan ningún valor fracasarán", opina Eric Clemons, profesor de Gestión de las Operaciones y la Información.

La visión de Mónica va en este mismo sentido, pues está convencida de que la mejor inversión en este tipo de negocio es el conocimiento. Como no es fácil encontrar personal capacitado y comprometido, lo mejor es mantener poca gente, pero muy bien capacitada, que sea capaz de proveer el volumen necesario que requieren los grandes mayoristas.

"Este es un equilibrio que no es fácil de mantener, pues por un lado se requiere volumen y por otro lado la contratación de nuevo personal representa una inversión muy grande en capacitación, así como también un riesgo a la estrategia de asesoría especializada para el cliente. Este es el principal reto que se presenta ante Viajes Jet para los años siguientes", cuenta Mónica.

Por otro lado, está planeando añadir servicios complementarios a la agencia de viajes. Estos servicios están relacionados con organización de eventos, promoviendo destinos para eventos especiales como congresos, eventos culturales y sociales, en los cuales la agencia ofrecería los servicios turísticos, de logística, y de relaciones públicas.

Los eventos se han convertido en una herramienta de marketing seria, y estratégica en muchos casos; sin embargo este también es un sector saturado y con las mismas vulnerabilidades que las agencias de viajes.

Mónica entiende muy bien esta problemática, y sabe que dar este gran paso no es fácil. Se necesita diseñar una estrategia y un plan de negocios diferenciado, es por ello que actualmente está analizando diferentes opciones dentro de las universidades, para realizar un curso de negocios que le entregue las herramientas necesarias para hacer de Viajes Jet, una agencia de servicios integrales.

Autora: Rocío Abud, FUNDES México.





POLLOS Y PARRILLADAS ROKY'S (PERÚ)

El emprendedor, Armando Kiyán.

Introducción

Armando Kiyán (51) es peruano de descendencia japonesa. No estudió ninguna carrera profesional, pero comenzó desde niño a interiorizarse en los asuntos de negocios. Siempre tuvo la inquietud de formar su propia empresa. Por eso, no perdía oportunidad de aprender de cada persona y situación.

Su primer emprendimiento fue un negocio de transportes, y luego, gracias a la experiencia obtenida durante varios años en la pollería de unos amigos, creó en 1985 su propio pollo a las brasas, justo en momentos en que se masificaba entre los peruanos el consumo de este plato. Su empresa ha crecido constantemente desde entonces, siendo preferida por los clientes por su buena calidad y sus precios, así como por los servicios adicionales que le agregan valor.

Actualmente Roky's cuenta con más de 40 locales a nivel nacional y tres en Bolivia. Pero este emprendedor nato ha querido ir más lejos, aventurándose en otros rubros: tiene una cadena de churrascos, un karaoke, un centro de convenciones y una panadería industrial. Hace algunos años además, decidió diversificarse, y aprovechando el boom inmobiliario creó una empresa concretera. Simplemente no para. Pero aunque tiene grandes expectativas por delante, tiene también desafíos que enfrentar, especialmente en cuanto a la necesidad de reorganizar la estructura de Roky's para hacer frente a un entorno tan competitivo y cambiante.

Aprendizajes iniciales

Armando empezó a corta edad a involucrarse en actividades de negocios, y a entender de insumos, ventas y utilidades, mientras ayudaba a su padre en la venta de

verduras que éste producía en su pequeña parcela. Cuando se mudaron a la ciudad, siguió aprendiendo en la bodega que su padre puso en Zárate.

Siempre curioso e inquieto por aprender de cada trabajo y de cada experiencia, echando mano de sus ahorros y con mucha dedicación, a finales de los 70 se atrevió a comenzar un negocio de transporte, comprándose un camión de segunda mano, que él mismo manejaba llevando cargas de todo tipo a nivel nacional. Posteriormente llegó a tener dos volquetes con los cuales se concentró en el transporte de materiales de construcción. Pero este no fue el rubro en el que el emprendedor encontraría el éxito.

Luego de algunos años en el negocio de camiones Armando Kiyan vislumbró otra oportunidad. Varios de sus familiares y amigos estaban incursionando favorablemente en el mundo de los restaurantes y pollerías, así que decidió embarcarse en esa nueva aventura. Fue así que para conseguir el capital necesario vendió los camiones que tenia y se lanzó al nuevo rubro.

El boom de la gastronomía peruana

En los últimos años el Perú y el mundo han sido testigos de la revaloración y crecimiento extraordinario de la gastronomía peruana. Gracias a la mezcla de razas y culturas, la particular geografía y biodiversidad con que cuenta el país, y a la visión de emprendedores nacionales, hoy es posible que la cocina peruana sea considerada como una de las mejores del mundo.

En ella se mezcla la herencia pre-inca, incaica y española (la cual tiene fuerte influencia musulmana), a las que se suma la contribución de los inmigrantes de raíces africanas, francesas, chinas, japonesas, alemanas e italianas, entre otras. Así como cada región del Perú conserva su riqueza culinaria ancestral, también se hace presente la mezcla de colores y de productos alimenticios, fruto de la fusión entre lo nativo y lo ajeno.

A eso se le agrega la variedad de suelos y condiciones geográficas, que aumentan las posibilidades de contar con distintos insumos naturales. Basta decir que hay

en el país más de 2.500 tipos de papa, o que existen unos 650 frutos originales, como la chirimoya y la lúcuma. En un país con costa, sierra y selva, con localidades a nivel del mar y otras a 4.000 metros de altura, y una impresionante red fluvial, incluyendo el Amazonas, las posibilidades han sido amplias y bien aprovechadas.

En la actualidad, muchos chefs jóvenes y talentosos están redefiniendo la cocina peruana con creaciones de fusión gastronómica, destacándose por la rica variedad de alimentos empleados y por la armonía de sabores. Estos representantes de la culinaria peruana están siendo premiados en los diferentes eventos gastronómicos internacionales, haciendo una vez más que la cocina peruana ocupe un lugar entre las mejores.

La famosa Escuela Internacional de Cocina Le Cordon Bleu de Paris, eligió hace más de diez años al Perú para su primera sede en Latinoamérica. En 2005, según The Economist, la cocina peruana se ubicó entre las doce mejores del mundo. Así también, en la Cuarta Cumbre Internacional de Gastronomía Madrid Fusión 2006, la ciudad de Lima fue declarada capital gastronómica de América Latina.



El 91% de los turistas extranjeros califica la comida peruana como buena y muy buena[14]. Respecto de los restaurantes, lo más valorado es el sabor de la comida, el trato personal y la variedad de platos[15]. A su vez, la buena calidad de la comida es un aspecto altamente valorado por el 97% de los turistas extranjeros.

En 2008, la recientemente formada Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA) organizó la Primera Feria Gastronómica Internacional de Lima, que logró convocar a más de 23 mil asistentes. El éxito logrado ha permitido repetir anualmente el evento, y en 2010 asistieron más de 170 mil visitantes.

Como se ha mencionado, un elemento destacable de la culinaria peruana es su apertura a innovaciones y el desarrollo de nuevos platos, en una continua búsqueda de la experimentación y la vanguardia. Ejemplo de esto es la invención contemporánea de platos que ya son conocidos fuera de las fronteras peruanas, como es el caso del pollo a las brasas.





14 Promperu 2005.

15 Promperú, 2010.

La popularidad del pollo a las brasas

El pollo a las brasas es una variación peruana del conocido pollo *al spiedo*. Durante los años cincuenta, dos suizos residentes en el Perú, Roger Shuler y Franz Ulrich, inventaron y registraron la patente de una máquina para cocinar el pollo con un sistema mecánico de rotación en el que los pollos giran sobre su propio eje, y un simultáneo movimiento de traslación. El plato se acompaña de papas fritas, ensalada fresca y diversas cremas y salsas. Entre 1950 y 1970, su consumo se centralizó en las clases altas, pero paulatinamente se fue masificando. Con el paso de los años, las cadenas de restaurantes especializados han conseguido que el pollo a las brasas sea el plato más consumido por los peruanos.

En la actualidad, muchos chefs jóvenes y talentosos están redefiniendo la cocina peruana con creaciones de fusión gastronómica, destacándose por la rica variedad de alimentos empleados y por la armonía de sabores.

El 98% de los peruanos prefiere ir a una pollería que a cualquier otro tipo de restaurante como cebicherías, chifas o de comida criolla. Los jóvenes entre 16 y 24 años son los que más aprecian un plato de pollo a las brasas con papas fritas. Y si de niveles socioeconómicos se trata, los grupos C y D son los que más lo prefieren, con un 33% y 32% respectivamente. De acuerdo a los segmentos psicográficos, el pollo a las brasas es preferido por el grupo de los llamados *progresistas* (varones que trabajan con empeño, bastante modernos y prácticos) y por las *modernas* (mujeres de empuje, para quienes su hogar no es el único espacio para su realización)[16].

Debido a su masivo consumo, en el 2004 el Instituto Nacional de Cultura (INC) lo reconoció como patrimonio de la nación; en el 2010 el gobierno decretó el tercer domingo de julio como el Día del Pollo a las Brasas[17], y ha sido incluido en la canasta básica familiar[18].

Debido en parte a este plato, el consumo per cápita de carne de ave en el Perú ha seguido una tendencia creciente, desde un consumo de 11 Kg/hab/año en 1990 a 29 en el 2006, a nivel nacional; mientras que en Lima se ha incrementado de 22 en 1990,

16 Maximixe, 2009.

17 MINAG, 2010.

18 INEI, 2010

a 58 Kg/hab/año en el 2010[19]. Este incremento está relacionado principalmente con los menores precios en comparación con las carnes rojas, lo cual también determina la masiva aceptación del pollo a las brasas como alternativa para comer fuera de casa, ya que tiene la mejor relación precio/utilidad.

Actualmente, la competencia dentro del sector en Lima, está dada principalmente entre las grandes cadenas como Roky's, Norky's, Pardo's Chicken, La Caravana y Mediterráneo Chicken, entre otras.

En la última década del siglo XX se inició la internacionalización del pollo a las brasas, cuando residentes peruanos abrieron restaurantes en distintos países: Argentina, Bolivia, Brasil, Estados Unidos, Canadá, Ecuador, España e incluso Japón y China. Algunas marcas, como Pardo's Chicken y La Caravana, han establecido franquicias en Chile, México, Colombia y Miami, entre otros.

Inicios y los primeros atisbos de un modelo de negocios

La estrategia de negocios fue simplemente hacer lo que otros no hacen. En la época en que abrimos la pollería nadie se preocupaba por los niños, entonces nosotros colocamos juegos y shows infantiles los domingos.

Los inicios de Roky's datan de 1985, cuando Armando abrió su primer local en el distrito de Zárate. Sin embargo, no era un novel en el negocio, ya que había obtenido bastante experiencia previa en el local de unos amigos.

"Estuve metido en la pollería de mis amigos por mucho tiempo. Veía la rotación de mesas, la cantidad de pollos que se vendían… eso me dio una idea de cuánto se podía ganar en este negocio, además vi que no era muy complicado de controlar. Durante ese tiempo, logré aprender aspectos claves de la gestión del negocio: la administración de recursos, manejar el flujo del dinero y la mercadería… pero principalmente me dí cuenta que este negocio se basa en la relación con el cliente, éste es su motor principal", sostiene Armando.

Esa constatación marcaría más tarde el éxito de su negocio. Roky's es una típica empresa familiar, liderada por su fundador y gerente general, Armando Kiyán. El primer local apenas contaba con siete trabajadores y cinco mesas en un espacio de 100

19 APA, 2010.

m2. Pero desde el inicio el emprendedor se propuso la firme tarea de hacer de Roky's el mejor restaurante de pollos y carnes del país, bajo la filosofía de buscar satisfacer plenamente a sus clientes.

Muy pronto, el público fue identificando a Roky´s por su ambiente acogedor, su eficiente servicio y sobretodo, la calidad y el sabor de todos sus productos.

Estrategia comercial de Roky's

A lo largo de los años, la empresa ha identificado algunos aspectos claves que la han hecho merecedora de las preferencias del público, además del incomparable sabor de su pollo y su dedicación en el servicio:

Un espacio para disfrutar en familia

Es importante para los negocios de comida rápida identificar el concepto de familia y reunión familiar[20]. Por lo mismo, y dado que el mercado objetivo de Roky's esta constituido por familias, Armando se ha preocupado de ofrecerles no sólo comida, sino un espacio donde puedan disfrutar.

"La estrategia de negocios fue simplemente hacer lo que otros no hacen. En la época en que abrimos la pollería nadie se preocupaba por los niños, entonces nosotros colocamos juegos y shows infantiles los domingos. Luego los demás nos imitaron. También nos dimos cuenta que los fines de semana la gente no sólo quiere ir a comer sino también a divertirse, es por ello que colocamos música en vivo. En la época en que lo hicimos la gente decía '¡cómo en una pollería va a estar una orquesta!', ahora es algo común", comenta el fundador.

Además han implementado en el menú productos adaptados para los niños, tales como cajitas con combos especiales y obsequios. Es precisamente el público familiar el que le ha permitido a Roky's obtener un 37% de recordación de marca, siendo uno de los establecimientos con mayor consumo, y con 56% de las preferencias del público joven[21].

20 Maximixe, 2009.

21 Apoyo, 2010.

Una de las medidas implementadas en Roky's para disminuir las deficiencias que el servicio pueda presentar en este sentido, es que los clientes tienen acceso a servicios adicionales como karaoke, shows musicales, caritas pintadas, fiestas y juegos para los niños.

El producto objeto de la venta lo constituyen, tanto como el pollo a las brasas y otros platos preparados, el ambiente y el servicio.

Más calidad a menor precio

Los platos se elaboran con productos de alta calidad. El pollo proviene de las mejores granjas, con claros entandares de peso y edad del animal, así como las verduras, las salsas y en menor medida las bebidas, que ya se encuentran estandarizadas. Es ésta una de las características que diferencian a Roky's del resto de las pollerías, tanto las cadenas como las de barrio, que no manejan esta política de calidad. El servicio también es mejor que el que se brinda en otras pollerías.

Dado que las tiendas se encuentran formal o intrínsecamente segmentadas por nivel socioeconómico, no existe un estándar de precios en los diferentes locales de la cadena. Sin embargo, los precios de Roky's son considerados como justos, en el sentido de que se entrega un producto de calidad muy superior, al mismo precio e incluso menor que otras, sobre todo en comparación con las pollerías de barrio.

Dado que Pardo's Chicken y La Caravana se orientan a un nivel socioeconómico mayor, sus precios promedio son superiores a los de Roky's. Su principal rival lo constituye la cadena de restaurantes Norky's, ya que se dirigen a públicos bastante similares. Tanto así que ambas cadenas reaccionan inmediatamente a las acciones del otro y suelen estar cercanas.

Un local para cada gusto

La cadena tiene por lo menos un local en cada distrito, con excepción de San Isidro, llegando a tener hasta tres locales en aquellos donde existe mayor demanda. Se ubican en vías principales y son de fácil acceso al público.

Las instalaciones son variadas. En general, las tiendas han sido construidas, adaptadas y decoradas en distintas épocas a lo largo de 20 años. Por ello, algunas son pequeñas, con un solo piso, y otras son grandes estructuras modernas, de varios pisos. En algunos casos es justamente la infraestructura de los locales lo que llama la atención de la gente, que desea un lugar confortable y donde existan espacios de entretenimiento para los niños.

Esperar contento

Entre los factores principales a los que se enfrenta el cliente en Roky's durante el ciclo de servicio dentro de una tienda, está la espera en ser atendido, la obtención de información acerca del menú, y la espera en recibir los platos ordenados.

Una de las medidas implementadas en Roky's para disminuir las deficiencias que el servicio pueda presentar en este sentido, es que los clientes tienen acceso a servicios adicionales como karaoke, shows musicales, caritas pintadas, fiestas y juegos para los niños. Los clientes pueden hacer uso de estos servicios desde el inicio hasta el final del ciclo, por lo que los últimos contactos con las tiendas se tornan generalmente gratos, contribuyendo a una mejor percepción del servicio y siendo un componente importante de la fidelización de los clientes.

Crecimiento y diversificación de los negocios

La primera tienda se caracterizó en un inicio por dar siempre más de lo que se esperaba. Ésta fue la clave que permitió que este pequeño negocio tuviera un asimismo





inesperado, éxito. Luego de ello, Armando se dio cuenta que necesitaba más espacio para atender la demanda que tenía su pollería, y de un local de cinco mesas pasó a convertirse en uno de cuatro pisos con capacidad para 80 mesas.

No conforme con eso, tres años después inauguró su segundo local. Empecinado en convertir a Roky's en la primera cadena de pollerías de la ciudad, en un año y muy endeudado, se propuso inaugurar tres locales más. Así, con cinco locales comenzó una rápida expansión en la ciudad de Lima -actualmente tiene 44 locales ubicados en casi todos los distritos de la capital- y luego de ocho años extendió sus operaciones a provincias, contando actualmente con doce locales. Así, en concordancia con el comportamiento actual de la economía y el incremento en el consumo en el país, especialmente del pollo a las brasas, Roky's ha logrado convertirse en la cadena más grande a nivel nacional.

Además de Roky's, Armando Kiyán tiene hoy la cadena Rodizio (churrasquería); el Karaoke Soprano; el Centro de Convenciones Scencia, en La Molina; y Villapan, una panadería industrial. Estos negocios nacieron como complementarios a los servicios de la pollería. Pero allí no queda todo, hace algunos años decidió diversificar el negocio, ya no a nivel de productos sino de mercado, y aprovechando el boom inmobiliario creó Mixercom, una empresa concretera.

En la actualidad además, la cadena de pollos a las brasas y parrilladas Roky's ha traspasado las fronteras del país, abriendo locales en Bolivia y Brasil.

Desafíos a futuro

En la actualidad además, la cadena de pollos a las brasas y parrilladas Roky's ha traspasado las fronteras del país, abriendo locales en Bolivia y Brasil.

Roky's es una empresa fundamentalmente familiar, donde los puestos de confianza han sido entregados a familiares y personas cercanas. Si bien esto presenta ciertos beneficios, la percepción de algunos agentes como bancos, instituciones y la comunidad empresarial, es que el hecho ha afectado en cierta medida la calidad de la gestión.

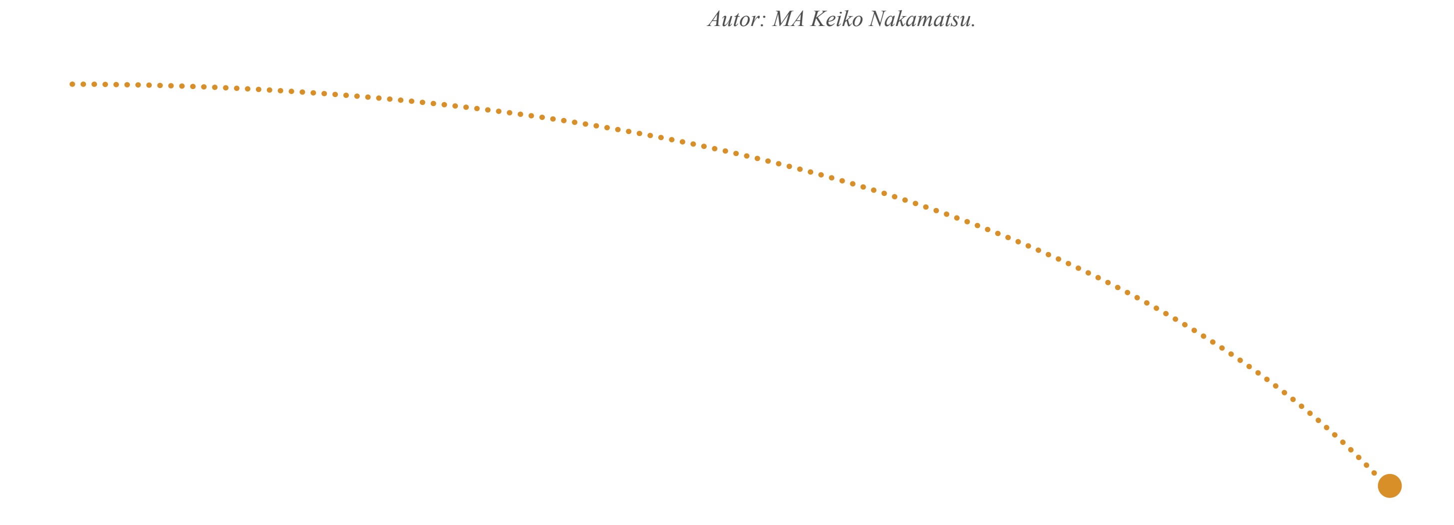
La organización presenta una estructura vertical, que ha ido creciendo conforme lo ha hecho Roky's en el transcurso de los años, necesitando no solamente un mayor

número de personal, sino varios grados de control. Ello con la finalidad de evitar que se generen fugas de responsabilidad o se afecte la rapidez en el cumplimiento de las órdenes. Pero este tipo de estructura organizacional está relacionada con grandes distancias de poder y problemas de comunicación que reflejan una limitada capacidad de planificación.

El fundador y los mandos centrales han tomado conciencia de la importancia de reorganizarse frente a un entorno competitivo y cambiante. Al tratarse de una empresa familiar, el riesgo de ruptura de continuidad en el largo plazo es alto. Por ello deben planificar una próxima sucesión y garantizar que ésta sea profesional y competente; incorporar directivos y profesionales que no sean familiares directos; y ser capaces de retenerlos.

La situación económica por la que atraviesa el país, el papel que desempeña la cocina peruana en el mundo y algunas otras condiciones, permiten determinar la posición competitiva de Roky's y su potencial de desarrollo, sobre todo considerando que el sector servicios ofrece oportunidades de crecimiento internacional. Pero, ¿podrá mantener su estructura familiar y enfrentar los retos que le impone el mercado? ¿Logrará insertarse en el boom de la internacionalización de la gastronomía peruana? Son algunos de los principales desafíos que este emprendedor deberá enfrentar en el futuro cercano.

Autor: MA Keiko Nakamatsu.





SONRISA DE COLORES (VENEZUELA)

La emprendedora, Katiuska Mendoza.

Introducción

Katiuska Mendoza (35) es Licenciada en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas. También realizó una Especialización en Gerencia para Instituciones Educativas, en la Universidad Metropolitana.

Después de trabajar algunos años como consultora en Pymes, Katiuska decidió aprovechar su cesantía y la casa heredada de su madre, para crear su propio emprendimiento, una guardería infantil, que inició en sociedad con su hermana. Aunque no disponían de experiencia personal ni familiar en la puesta en marcha de negocios, el trabajo previo de Katiuska le permitió conocer de cerca las historias de creación y desarrollo de pequeñas empresas, que le sirvieron para sentar las bases de cómo forjar un negocio, siendo clave para el éxito de su posterior emprendimiento.

Actualmente, Katiuska se dedica a la Gerencia General de su Centro de Atención Infantil, Sonrisa de Colores, que ha llegado a convertirse en una exitosa empresa reconocida por la comunidad, entregando a los padres y a los niños un muy buen servicio, y cuyos ingresos anuales son de Bs 500,000[22]. Como pocos pequeños negocios, esta guardería ha logrado mantenerse en un mercado tan cambiante como el venezolano, en donde los niveles de inflación son extremadamente altos, y el ambiente político es el que marca la pauta. Así y todo, este emprendimiento presenta un futuro muy promisorio.

22 Aprox. 1 USD = 7 Bs

Experiencia anterior como consultora y surgimiento de la idea de negocio

Katiuska comenzó su experiencia laboral en 1996, trabajando como consultora en el área de Recursos Humanos de una pequeña empresa. En 1997 ingresó a FUNDES Venezuela, donde trabajó durante tres años como consultora a nivel nacional. Sus clientes habituales eran pequeñas y medianas empresas a las cuales debía fortalecer en el desarrollo de su gestión organizacional, teniendo así oportunidad de observar de cerca los errores y aciertos de los emprendedores.

Desde su rol de consultora, Katiuska pudo apreciar cómo jóvenes de distintas profesiones lograban materializar el sueño de poner en marcha y rentabilizar sus ideas de negocios. Esto fue despertando en ella el espíritu emprendedor y la motivó a pensar en la idea de construir su empresa y ser su propia jefa. Pero además de la independencia laboral y económica, añoraba mejorar su calidad de vida, pues cuando trabajaba en FUNDES debía viajar desde San Antonio de los Altos hasta Maracay, y luego desde Maracay hasta Caracas, en una rutina sumamente agotadora, con 2 a 3 horas en traslados diariamente.

En el año 2000, su contrato con la empresa consultora culminó y se quedó sin trabajo. Coincidió que por esas fechas, la casa que había heredado de su madre fue desocupada después de un largo periodo de alquiler, sembrando una idea en la cabeza de Katiuska.

"Las personas que habitaban la casa cuidaban niños por cortos periodos, lo que me hizo pensar que podía ser un buen negocio darle formalidad a esa idea y aprovechar el confort de la casa, para ofrecerla como un lugar donde los niños pudiesen encontrar calor de hogar, una casa como la suya, con valores familiares y sociales en un ambiente cálido, seguro, de respeto y buen trato", cuenta Katiuska.

¿Cómo llevarlo a la práctica? Estudios y análisis del mercado

El deseo de ser la dueña de su propio negocio y de su destino económico, se

El modelo de negocios fue surgiendo y validándose con el tiempo. Lo que sí estaba definido desde el comienzo es que se debía cumplir con tres elementos fundamentales: brindar un servicio; darles seguridad a los padres de que sus hijos estarían protegidos.

sumó a las ganas de entregar a los niños un espacio con calor de hogar, generando en Katiuska y su hermana María, el impulso que las llevaría a crear la Guardería Sonrisa de Colores C.A.

Sin embargo, la idea no bastaba. Antes de iniciar las actividades, fue necesario hacer un estudio de mercado formal que les permitiría elaborar un plan de negocios. Diseñaron un instrumento de recolección de información que se aplicó a una muestra de cien personas residentes en las cercanías de la casa, para levantar datos que permitieran hacerse una idea de cuán necesaria era la prestación de este servicio para los padres de la comunidad. Paralelamente, se evaluó el poder adquisitivo y el nivel educativo de la población que participó del estudio.

El sector de Los Teques es una población básicamente residencial, de clase media baja, donde un alto porcentaje de sus habitantes se trasladan diariamente a trabajar a Caracas, la cual se encuentra a solo 15 minutos. Sin embargo, con el tráfico este viaje toma unas tres horas. Por tanto, la localidad opera más bien como “ciudad dormitorio”. Esta dinámica obliga a prestar servicio de guardería en horarios extendidos, pues no se puede someter a los niños al stress de levantarlos a las cuatro de la mañana para llevarlos junto con sus padres a un lugar de cuidado cerca de sus trabajos.

Katiuska pudo relacionarse con esto, ya que ella misma lo vivió cuando debía trasladarse a trabajar a la capital desde un poblado alejado. Además, el estudio arrojó que la zona donde se ubica la casa presenta escasas áreas comerciales, limitados servicios básicos como panaderías, almacenes, restaurantes, y no cuenta con parques o áreas de esparcimiento.

Por otro lado, hicieron un análisis de la competencia. Visitaron guarderías, observando las instalaciones, evaluando los servicios comúnmente ofrecidos, así como el tipo de personal que trabaja para estos establecimientos, y chequeando los precios.

En forma paralela, fueron acondicionando el espacio para atender a los niños. Katiuska se dio cuenta de que la casa heredada de su madre tiene muy buenas condiciones: es amplia, cómoda y segura, cuenta con dos baños, buena ilumina-

ción natural y ventilación, amplias zonas verdes y fácil acceso. Está muy bien ubicada en un punto estratégico, donde la mayoría de las viviendas cercanas son residencias de familias jóvenes con niños pequeños. Además, el hecho de que sus inquilinos utilizaban la casa de manera informal como espacio para cuidar niños, era un indicio de su potencial éxito en ese sentido.

"A partir de lo observado y de los resultados del estudio, que arrojaron una alta factibilidad de aceptación del servicio, decidimos iniciar nuestras actividades con precios inferiores al del resto de los establecimientos, y al mismo tiempo aprovechar la ventaja competitiva del espacio físico y las áreas verdes, que otros establecimientos no tienen", explica Katiuska.

El modelo de negocios fue surgiendo y validándose con el tiempo. Lo que sí estaba definido desde el comienzo es que se debía cumplir con tres elementos fundamentales: brindar un servicio; darles seguridad a los padres de que sus hijos estarían protegidos; y darles la garantía de que los niños desarrollarían sus capacidades intelectuales, físicas y emocionales.

Katiuska ya se daba cuenta de que el sector de las guarderías infantiles enfrenta de por sí ciertos retos inherentes a su actividad, como es el poder ofrecer tranquilidad a los padres en cuanto al cuidado de sus hijos y lograr el apoyo de la comunidad.

Puesta en marcha y desarrollo del negocio

La mayoría de los padres que conforman el público objetivo trabajan en Caracas, por lo que la estrategia inicial estuvo orientada a que ellos pudieran percibir que se trataba de una casa muy bien organizada para recibir a los niños. Las primeras maestras eran todas mamás, lo que garantizaba que los niños recibieran lo mismo que se les daba en su casa, buenos modales, cariño, formación, atención y cuidados. Para darse a conocer en el barrio utilizaron la prensa, volantes, pancartas en la vía pública y la publicidad focalizada en consultorios pediátricos y panaderías.

Una vez que arrancó el negocio, en el año 2002, la preparación académica de Katiuska en los temas de organización y gestión empresarial, y su experiencia trabajando con Pymes, le hicieron ver que debía focalizar sus esfuerzos en la organización del negocio por una parte; y por la otra en el flujo de caja y el presupuesto, dos herramientas claves para el manejo de un emprendimiento.

"Pero no fue fácil. Fueron muchas las limitaciones que tuve que afrontar en un principio, sobre todo porque era un negocio de un ramo nuevo para mí. Además no es lo mismo ser consultor a ser dueño de empresa, la mirada es distinta", cuenta la emprendedora.

El primer año inició operaciones con sólo dos niños y culminó con doce. El crecimiento posterior ha sido sostenido y acorde a la capacidad de la infraestructura, la cual también ha ido creciendo en función de la demanda. Al 2003 habían 30 niños matriculados, 42 el 2005 y 52 en el 2007.



Distribución de la infraestructura y servicios

La casa fue distribuida en tres aulas destinadas a la formación de los niños, divididos de acuerdo a su edad, en Maternal A y B e Iniciación pre-escolar; con un gran salón de 60 m2 para las tareas complementarias y un jardín de 500 m2, un parque infantil y zonas de recreación.

La gran mayoría de los niños tienen entre 6 meses y 4 años de edad; donde el foco de atención pedagógica está en la estimulación temprana y en la adquisición de hábitos. Cada grupo está a cargo de una maestra y una auxiliar. Además, la guardería posee un banco de maestras de apoyo, que pueden llamar en caso de requerir de sus servicios de manera temporal.

Existe también un grupo piloto de ocho niños en edad escolar -entre 6 y 9 años- que iniciaron actividades en 2010 bajo el enfoque de tareas complementarias; grupo que surge por iniciativa de los mismos padres, que no encontraban dónde llevar a sus hijos más grandes después del colegio. En este caso los docentes los guían en la ejecución de sus deberes académicos, contando con el apoyo

de enciclopedias multimedia e Internet y desarrollando actividades de refuerzo en las áreas de lectura, escritura, y matemáticas.

La guardería también ofrece un servicio de comedor completo, desde el desayuno hasta la merienda, adaptado a las diferentes edades y necesidades de los niños: menús básicos, a base de verduras o legumbres con carne, pescado o ave para los más pequeños; menús completos, siguiendo una dieta equilibrada y nutritiva para los niños mayores; y menús especiales, para aquellos con requerimientos específicos.

Cuenta con un servicio médico y psicológico, conformado por un equipo de pediatras y psicólogos en outsourcing, que hacen revisiones periódicas a los niños para controlar que su evolución sea normal, ya que uno de sus principales objetivos es mantener un espacio sano y supervisar el adecuado crecimiento de los niños.

Sonrisa de Colores además programa y organiza las fiestas de cumpleaños de todos los niños, con el apoyo de los padres, que consisten en la realización de varias actividades, juegos, torta, piñata, canciones y bailes, dirigidos por dos recreadoras.

Estructura organizativa

Sonrisa de Colores cuenta con un personal administrativo, conformado por la Directora General y el apoyo de un contador externo; la Dirección Académica, responsable de garantizar la formación y el cuidado de los niños, y el Equipo Educativo.

Si bien es cierto que inicialmente eran mamás las que estaban al frente del cuidado de los niños, el rápido crecimiento del negocio y la misma exigencia del mercado les obligo a ir sustituyendo a las madres del hogar, por madres docentes, graduadas, y con un perfil profesional más alto.

También cuentan con personal no docente, compuesto por una cocinera, una auxiliar de cocina y un ayudante de mantenimiento.

“Cabe resaltar que la gente que trabaja aquí está altamente motivada, con un fuerte sentido de pertenencia y colaboración, mostrando un marcado interés por apoyar en las actividades de la Institución. Hemos logrado superar el problema de la alta rotación de personal que existe en este mercado”, destaca Katiuska.

Situación actual, crecimiento e inversiones

Actualmente, Sonrisa de Colores no es una simple guardería sino un Centro de Atención Infantil, con una matrícula escolar de 54 niños en el periodo 2007-2010. Los siguientes datos son indicadores del crecimiento del negocio en el tiempo, desde su creación hasta la actualidad:

Incorporación de personal docente y de apoyo

Años	Cocina	Mantenimiento	Docentes	Administrativos
2009 - 2010	1	1	9	2
2009 - 2008	1	1	9	1
2008 - 2007	1	1	9	1
2007 - 2006	1	1	8	1
2006 - 2005	1	1	6	1
2005 - 2004	1		2	1
2004 - 2003	1		2	1
2003 - 2002	1		1	1
2002 - 2001			1	1
2001 - 2000			1	1

Los ingresos se han triplicado en los últimos cuatro años, como muestra el siguiente cuadro:

Ingresos de los últimos 4 años

Año	(Bs)
2006	110.035
2007	141.344
2008	220.480
2009	328.000

Sin embargo, se debe considerar que la inflación en Venezuela ha superado el 20% en los últimos años. Esto influye notablemente en el crecimiento de los ingresos, que la inflación prácticamente absorbe. Lo emblemático de esta empresa, es que a pesar de las múltiples dificultades de un entorno tan cambiante y riesgoso, ha logrado mantenerse.

El orden y la rigurosidad en la gestión y planificación, le permitieron a Katiuska acceder al financiamiento bancario para invertir en la ampliación física del local, concretamente en el diseño y construcción de una segunda planta, para tener un área de iniciación al pre-escolar. Actualmente están en la fase de evaluación para un nuevo financiamiento, cuyo fin es continuar ampliando y construir, a mediano plazo, un gimnasio de estimulación psicomotora temprana.

"He planificado y proyectado para tener claridad en los momentos en que el flujo de caja me permita ir incorporando los recursos que me faltan. He sido disciplinada con el manejo de los costos y sin duda, la reinversión de ganancias ha sido clave para el crecimiento", cuenta.

A continuación se puede observar el cuadro de inversiones realizadas por la empresa, mostrando que parte importante de ellas está compuesta por las utilidades generadas:

"Cabe resaltar que la gente que trabaja aquí está altamente motivada, con un fuerte sentido de pertenencia y colaboración, mostrando un marcado interés por apoyar en las actividades de la Institución. Hemos logrado superar el problema de la alta rotación de personal que existe en este mercado".

Inversiones

Fecha	Concepto	Costo (Bs.F)	Fuente de Financiamiento
2004 - 2007	Ampliación 2da Planta	100.000	40% Crédito Bancario y Reinversión de Utilidades
2009 - 2010	Mobiliario	40.000	Utilidades
2005	Parque Infantil	15.000	Utilidades y colaboración de la Comunidad Educativa
2010	Culminación Baños Segunda Planta	12.000	Reinversión Utilidades

Ventaja competitiva y factores clave de un negocio exitoso

"En cuanto a las perspectivas para el futuro del negocio, en el corto plazo, es decir a un año, mi plan es diversificar el negocio ampliando la infraestructura física, mediante el fortalecimiento del área de tareas dirigidas y el gimnasio para bebés, para lo cual será necesario solicitar otro crédito. A cinco años, quiero poder delegar la función gerencial y académica en un tercero".

La ubicación física y la infraestructura han sido factores claves en la viabilidad del negocio. Pero además, Katiuska realizó una Especialización en Gerencia para Instituciones Educativas, en la Universidad Metropolitana de Caracas, en el año 2008, lo cual le permitió adquirir capacidades y conocimientos que, sumados a su previa experiencia como consultora en Pymes, le brindaron lo necesario para la adecuada gestión del negocio.

Los padres buscan a Sonrisa de Colores por sus instalaciones físicas, el jardín, las áreas abiertas, los grandes salones, y por supuesto, por la experiencia de 10 años que ya tienen en la zona y que los hace reconocidos como una solución segura y confiable. Todos los menores llegan por recomendación de la comunidad y de otros padres, y normalmente hay listas de espera para nuevos ingresos.

"Nuestro Centro es un 'hogar', donde nos conectamos seriamente con el sentir de los niños. Les pido a mis maestras una atención personalizada: 'tócalo, siéntelo, míralo a los ojos a ver qué le pasa…'. La relación con los padres es de confianza, de amistad, no de cliente y proveedor de servicios. Conocemos el desarrollo evolutivo

de un niño y lo vamos ayudando a crecer. Los recibimos bebés, los llevamos de la mano para que aprendan a caminar y continúan con nosotros mientras comparten su tiempo entre nuestro Centro y su educación primaria ordinaria", cuenta Katiuska.

Es un negocio exitoso, solvente, con un crecimiento conservador y estable. Genera empleo para la comunidad, ya que los profesionales son de la zona, cubre todos sus gastos y genera utilidad. Su modelo de negocios se ha centrado en la calidad del servicio y ello le abre las puertas para continuar creciendo con garantía de éxito en su futuro inmediato. La empresa invierte constantemente en infraestructura, material didáctico, mobiliario, y en planes de formación de los docentes, cubriendo el 50% de esta preparación.

"El haber compartido con empresarios de pequeños negocios me dio la ventaja de conocer su problemática para no cometer los mismos errores, como por ejemplo, querer hacerlo todo. Al principio asumí algunas tareas, pero con la firme convicción



de que lo superaría en el corto plazo. Por eso planifiqué y proyecté disciplinada; pago puntualmente las obligaciones tributarias y préstamos, y respeto el marco legal", dice Katiuska.

Sonrisa de Colores tiene tres competidores directos: los familiares que cuidan a los niños, los cuidadores diarios que van a las casas y las otras guarderías; que en realidad en el sector es sólo una, llamada la Quintica de Mis Sueños, ubicada a unos 200 metros, la cual es su competidor más cercano. Pero si bien ofrece el mismo servicio, esta última presenta condiciones muy diferentes, ya que funciona en un local comercial, en una estructura alquilada y a orilla de calle.

Con el tiempo se ha establecido una relación estrecha de complementariedad entre ambas, en donde se comparten los cupos. Las relaciones de la guardería con otras instituciones y organismos son fluidas, con un contacto frecuente con los centros pre-escolares de la zona, a fin de identificar debilidades y factores por mejorar.

"En cuanto a las perspectivas para el futuro del negocio, en el corto plazo, es decir a un año, mi plan es diversificar el negocio ampliando la infraestructura física, mediante el fortalecimiento del área de tareas dirigidas y el gimnasio para bebés, para lo cual será necesario solicitar otro crédito. A cinco años, quiero poder delegar la función gerencial y académica en un tercero", sostiene la emprendedora.

La importancia de las redes de ayuda

Al no estar su experticia en el ámbito educativo, su trabajo como consultora y sus relaciones en el medio le han permitido a Katiuska encontrar asesores y respaldo profesional. La preparación académica en el área sin duda fue necesaria para entender y proyectar mejor su negocio. Pero los cambios frecuentes de las leyes venezolanas y los complicados procesos administrativos para gestionar trámites y permisos, son aún hoy un reto para ella.

Hasta la fecha no ha utilizado ningún instrumento de fomento. Se las ha batido con su esfuerzo, la ayuda de su familia, sus ahorros, el crédito bancario y ocasio-

nales jornadas de recolección de fondos para compra de juguetes y ambientación para los espacios.

"Fue fundamental la ayuda que recibí de mi familia para poder adquirir el equipamiento, especialmente al comienzo. El primer mobiliario fueron las ollas de mi tía, la nevera de la casa de mi hermana; mientras la albañilería y la carpintería fue un aporte de mi tío", cuenta la empresaria.

Y así como la han apoyado a ella, Katiuska también ha asesorado a algunas educadoras que han trabajado en el Centro, para que inicien su propio negocio en el ramo. Educadoras-madres-emprendedoras, que también están teniendo éxito en sus microempresas.

Autora: Andaluz Hernández.

Conclusiones a los casos de Emprendimiento

Irma Gutiérrez, FUNDES.

Tradicionalmente conocemos historias de emprendimientos a partir del empleo en empresas grandes. Adicionalmente, en parte importante se dan con base en una educación profesional avanzada de post-grado y los emprendedores provienen de posiciones ejecutivas.

En este libro hemos querido recoger historias de ex trabajadores PYME, la mayoría profesionales universitarios, dos con post-grado, pero también cuatro que completaron sólo la educación secundaria obligatoria. La gran mayoría tuvo posiciones originales de trabajo directo en la producción del producto o servicio de su PYME de origen (inclusive dos fueron obreros). Esto releva la importancia de la experiencia práctica y el esfuerzo personal y familiar que existe detrás de sus exitosas empresas.

Los nueve casos presentados responden a una diversidad no sólo geográfica, sino también sectorial (laboratorio, joyería, tapicería, fundición, vacunas, diseño en Web, agencia de viajes, alimentos y cuidado de niños) que en el promedio de los casos fueron iniciados como empresas por sus emprendedores (as) a los 30 años de edad, oscilando entre 25 y 37 años. Sólo dos de los nueve casos registran emprendimientos fallidos anteriores.

Estos emprendedores primeramente se emplearon en empresas PYME y a los cinco años promedio de trabajo, montaron su propia empresa, con excepción de Chile donde el periodo de trabajador PYME sube a 10 años en un sector industrial de alta complejidad e inversión requerida. Sólo en un caso, el emprendimiento no fue exactamente en el rubro en que trabajaron como empleados PYME (Venezuela). Además, en dos de los casos estudiados el empleador colaboró activamente para que el emprendedor finalizara su educación formal, al menos hasta la etapa de enseñanza secundaria completa.

La permanencia en el mercado es, en la mayor parte de los casos, de 12 a 15 años. La más antigua registra 24 años y la más nueva, cinco. Justamente, dos de las tres empresas más nuevas no califican en la categoría señalada en la introducción como “de rápido crecimiento”. Es decir, han crecido sus ventas varias veces, pero no triplicaron sus ventas en tres años. Ambas son del sector servicios.

Resulta interesante el análisis de la dicotomía de la motivación para emprender: estos emprendedores ¿lo hicieron por oportunidad o por necesidad? Algunos de ellos ciertamente se vieron “empujados” a emprender (más cercano a la necesidad de hacer una empresa por no tener otras opciones en el mundo laboral como empleados), sin embargo atrás de cada una de estas empresas esta presente la “captura” de una oportunidad de negocio que finalmente les permitió no sólo mantener su nivel de ingresos, sino aumentarlos y logar mayor nivel de independencia.

La etapa en que se encuentran sus emprendimientos es de consolidación en la mayor parte de los casos, excepto Bolivia y Costa Rica que están en desarrollo. También, en cinco de los nueve casos, los emprendimientos están aprovechando el entorno de globalización de los negocios en la Región, en tres de ellos por la vía de exportar y en otros dos con énfasis en la importación.

Los resultados observados son loables en ventas y empleo. El promedio de aumento de ventas es de ocho veces la venta inicial y los empleos creados totalizan 210, con lo cual todas pasaron de micro a pequeña empresa (ya sea por ventas o empleo) y cinco pasaron a ser medianas.

Otros resultados destacables son que la gran mayoría ha realizado importantes inversiones en terrenos, edificación y equipamiento; tres están exportando regularmente en la Región e incluso una se ha instalado físicamente en dos países más.

Existen tres emprendimientos donde la innovación ha sido determinante para el éxito del negocio: Argentina (en procesos y productos), Colombia (en productos y comercialización) y Perú (en comercialización).

No se ha encontrado ningún caso en que el emprendedor y su capacidad y habilidades sean el único factor determinante del éxito de la empresa. El emprendedor es vital en todos los casos, pero se combina con los recursos (tangibles, intangibles y

humanos) y con la potencialidad del sector en gran parte de los casos. Los recursos no fueron tan importantes en Costa Rica (diseño Web) y el sector no resultó determinante en Brasil (tapicería) ni en México (viajes). Las barreras de entrada y salida más altas por sector se encuentran en Argentina (laboratorio), Chile (fundición metálica) y Colombia (vacunas).

Considerando las fases probables por las que pasa un emprendedor en crecimiento, se puede decir que todos pasaron de la etapa de creatividad a la de dirección. Pocos están actualmente delegando y sólo existe un caso en que el empresario ha diversificado tanto su negocio que más bien se encuentra en fase de coordinación y probablemente hasta de colaboración, ya que está emprendiendo en un rubro completamente diferente en que opera un modelo de negocios muy distinto al de su primer emprendimiento.

Las características del emprendedor que fueron más observadas en este estudio de casos fueron la capacidad para aplicar su experiencia práctica a los negocios (sentido comercial), enfoque hacia el trabajo constante y exigente, modelos familiares de emprendimiento (tres del núcleo familiar y tres de familiares indirectos), entusiasmo, creatividad y ambición de mezclar trabajo y resultados para dar a sus familias mayor bienestar.

En cuanto a la gestión del negocio, que evidencia las capacidades del emprendedor, la práctica más presente es el manejo de redes (especialmente el uso de instrumentos de fomento público), seguida de la atención especial a la calidad del producto o servicio, la capacitación de sus trabajadores y a la adopción de una estrategia de marketing con centro en el cliente. En la mayoría de los casos existe evidencia de aportes a la comunidad.

Los recursos para montar la empresa provinieron principalmente del propio emprendedor y sus familiares, seguido en tres de los nueve casos por créditos bancarios y en un caso por los clientes. Sólo en tres casos se realizó formalmente un estudio de mercado con análisis de la competencia.

El sector, si bien es muy importante, no es determinante exclusivo para el éxito de la empresa. Como se ha dicho antes, en dos casos el sector no está en crecimien-

to. Además, en tres casos, los emprendedores triunfaron pese a las altas barreras de entrada y en cinco de los nueve casos se trata de sectores con alta competencia.

Es muy difícil realizar generalizaciones a partir de casos. Sin embargo, sí se puede establecer que:

- La experiencia práctica del trabajo en el producto o servicio resultó vital para el emprendedor y ese proceso es de largo plazo. El tiempo de empleado se reduce mientras más alta es la calificación profesional del emprendedor.
- Con todo lo importante que son las características del emprendedor, ellas no son suficientes para emprender con éxito sin los recursos adecuados.
- La capacidad para establecer y cuidar las redes de contactos (ex empleados, proveedores, clientes, organismos de apoyo) es vital para la gestión del negocio.
- El sector es importante, pero no determinante.
- Las experiencias de rápido crecimiento en los primeros tres años son importantes para el éxito, pero el rápido crecimiento debe ser conforme al sector específico. Al parecer el sector servicios toma más de tres años en triplicar sus ventas.
- Aún con empresas consolidadas, la más dura batalla del emprendedor es poder delegar. Esa vinculación personal con la empresa tampoco hace que se busque financiamiento externo al punto de arriesgar la propiedad.
- La mayor parte de las empresas con origen en empleo PYME están desarrollando un especial esfuerzo de remuneraciones y capacitación con sus trabajadores. También en la mayoría de los casos se observan esfuerzos de apoyos a la comunidad.

negocios.udd.cl

www.fundes.org